18 PHÚT

Xác định mục tiêu
Làm chủ sự phân tâm
Gặt hái thành quả

PETER BREGMAN

Dịch giả: Uông Xuân Vy - Trần Đăng Khoa





NXB
PHỤ NỮ

18 Phút

Peter Bregman

Table of Contents

Tặng em, Eleanor, và các con Isabelle, Sophia, Daniel.
Cả nhà đã truyền cảm hứng cho anh viết quyển sách này.

Khi Molly đến văn phòng vào ngày đầu tiên để tiếp nhận công việc trưởng phòng nghiên cứu và phát triển của một ngân hàng đầu tư có quy mô vừa, cô mở máy vi tính lên, đăng nhập bằng mật khẩu công ty, mở hộp thư điện tử, và... há hốc mồm vì kinh ngạc.

Cô vừa nhận việc chưa đến một phút mà hộp thư của cô đã có đến 385 thư cần đọc. Phải mất nhiều ngày cô mới có thể xem xong những thông tin này. Khi đó ắt hẳn cô sẽ có thêm hàng trăm thư mới nữa.

Hãy nghĩ về cuộc chiến mỗi ngày của bạn với hàng đống trách nhiệm và nghĩa vụ. Đã bao giờ bạn cảm thấy kiệt sức khi mặt trời vừa tắt nắng và nhận ra mình chưa làm việc gì xong cả?

18 PHÚT Xác định mục tiêu, làm chủ sự phân tâm và gặt hái thành quả Dựa trên những bài viết nổi tiếng của chính tác giả cho tạp chí Harvard Business Review, quyển sách 18 PHÚT nhẹ nhàng cho độc giả thấy cách vượt qua sự phân tâm thường nhật để tập trung vào những mục tiêu chủ chốt và ưu tiên hàng đầu trong cuộc sống.

Bregman đưa ra lập luận rằng cách tốt nhất để chống lại sự phân tâm không hữu ích là tạo ra những sự phân tâm hữu ích. Thông qua những chương sách ngắn gọn, dễ đọc dễ hiểu và lối kể chuyện hấp dẫn, thuyết phục, tác giả cho chúng ta thấy cách đi xuyên qua những email, tin nhắn, điện thoại và những cuộc họp dài vô tận để tập trung thời gian và năng lượng vào những gì chúng ta thật sự quan tâm.

tPETER BREGMAN viết bài cho các tạp chí Harvard Business Review, Fast Company và Forbes. Ông cung cấp những bài bình luận cho đài CNN, là khách mời thường xuyên trên đài ra-đi-ô, và đi khắp thế giới để diễn thuyết về cách sống, làm việc và lãnh đạo hiệu quả. Là CEO của công ty Bregman Partners, ông có cơ hội làm việc với nhiều quản lý cấp cao đến từ những doanh nghiệp lớn xếp hạng trong Fortune 500 lẫn các công ty mới khởi nghiệp và những tổ chức phi lợi nhuận. Ông sống ở thành phố New York và có thể liên hệ thông qua trang web www.PeterBregman.com.

LỜI GIỚI THIỆU

Khi Molly đến văn phòng vào ngày đầu tiên để tiếp nhận công việc trưởng phòng nghiên cứu và phát triển của một ngân hàng đầu tư có quy mô vừa, cô mở máy vi tính lên, đăng nhập bằng mật khẩu công ty, mở hộp thư điện tử, và… há hốc mồm vì kinh ngạc.

Cô vừa nhận việc chưa đến một phút mà hộp thư của cô đã có đến 385 thư cần đọc. Phải mất nhiều ngày cô mới có thể xem xong những thông tin này. Khi đó ắt hẳn cô sẽ có thêm hàng trăm thư mới nữa.

Chúng ta bắt đầu làm việc mỗi ngày và biết rằng không thể hoàn thành hết mọi thứ. Rồi chúng ta nhìn lại những năm tháng đã qua, tự hỏi nó trôi về đâu và tại sao chúng ta vẫn chưa đạt được những gì mình mong muốn.

Thời gian là thứ duy nhất không thể vãn hồi một khi đã mất đi. Mất tiền, bạn có thể kiếm lại nhiều hơn. Mất một người bạn, bạn vẫn có thể cứu vãn mối quan hệ. Mất việc, bạn có thể tìm công việc mới. Nhưng nếu mất thời gian, nó sẽ ra đi vĩnh viễn.

Tôi có một người bạn, một người Do Thái tên là Hayyim Angel, anh luôn mang theo tài liệu để đọc mỗi khi đi đến các cuộc hẹn. Tại sao? “Bởi vì,” anh cho hay, “theo Talmud [sách luật Do Thái], nếu ai đó trễ hẹn thì người đó đã phạm phải tội ăn cắp – ăn cắp số thời gian mà người ta phải bỏ ra để đợi họ. Đó là hình thức ăn cắp tồi tệ nhất vì thứ bị lấy cắp không thể được trả lại. Tôi không muốn khiến ai phải phạm tội, vậy nên tôi muốn chắc chắn một điều rằng, nếu tôi phải đợi một ai đó, họ sẽ không bao giờ có thể đánh cắp thời gian của tôi.”

Vậy mà chúng ta lại liên tục đánh cắp thời gian của chính mình. Hãy suy ngẫm về 3 câu chuyện dưới đây… Bill đã không hỏi thư ký của anh về cuộc họp đã được lên lịch, nhưng bây giờ khi anh đang tham dự cuộc họp đó – và ngán đến tận cổ – anh ước gì mình đã hỏi. Bill mở chiếc BlackBerry lên và bắt đầu đọc email. Anh đang chăm chú vào thứ đang cầm trên tay thì Leticia, sếp của anh, đột nhiên gọi tên anh. Anh nhìn lên và nghe Leticia hỏi, “Anh nghĩ chúng ta nên làm gì?” Bill hoàn toàn không biết Leticia đang nói về việc gì. Thời khắc ấy đã trôi đi đâu?

Rajit ngồi xuống mở laptop ra vào lúc 9 giờ sáng ngày thứ tư, biết rõ rằng anh cần phải làm một việc: trong vòng 2 ngày phải viết xong bản kế hoạch cho khách hàng mới. Thế nhưng, 3 cuộc điện thoại, 15 email, 2 lần đi vệ sinh, 30 phút mua vé máy bay cho kỳ nghỉ gia đình và sau đó là 4 cuộc hội thoại với nhân viên, anh vẫn chưa thể bắt tay vào việc. Lúc này trợ lý của anh vừa mới nhắn tin nhắc nhở rằng trong 15 phút nữa anh có một cuộc họp vào bữa trưa. Cả ngày của anh đã trôi đi đâu?

Marie đến tham dự buổi họp lớp phổ thông trung học lần thứ 25 và ngay lập tức tôi như thấy lại hình ảnh của cô năm 17 tuổi. Chúng tôi ngồi xuống trò chuyện. Cô vẫn y như những gì tôi nhớ – xinh đẹp, thông minh, tài năng, can đảm, chân thật – ngoại trừ một điểm. Vẻ rạng ngời và sắc sảo của cô đã biến mất. Cô nói: “Mình yêu chồng và các con; công việc của mình rất tốt. Thật ra thì toàn bộ cuộc sống của mình đều tốt. Nhưng nó chỉ như vậy thôi: tốt.

Mình chưa thật sự hoàn thành một việc gì. Mỗi năm mình đều lên kế hoạch, nhưng mà, cậu biết đấy, chuyện này chuyện kia cứ phát sinh.” Cô cảm nhận được khả năng tiềm ẩn bên trong mình. Cô có nhiều việc muốn làm. Nhưng vì lý do gì đó cô không thực hiện được. Những năm tháng đó của cô đã trôi đi đâu?

Theo Định luật 1 về chuyển động của Newton, một vật sẽ tiếp tục chuyển động đều cho đến khi nó chịu tác dụng của ngoại lực. Những gì đúng với vật thể thì cũng đúng đối với con người.

Hoặc là chúng ta đi sai đường nhưng không thể tự mình dứt ra được, hoặc chúng ta chọn đúng đường nhưng liên tục bị đánh văng ra.

Nếu chúng ta muốn cảm thấy hài lòng khi nhìn lại những gì mình đã làm – sau một ngày, một năm, hay một khoảng thời gian nào đó – thì chúng ta phải phá vỡ những khuôn mẫu trên. Chúng ta cần thoát khỏi tính ì, những sự xao nhãng hàng ngày, và cả cách phản ứng theo cảm tính của bản thân. Chúng ta cần phải can thiệp vào cuộc sống của chính mình.

Ngay cả khi chúng ta nhận ra điều đó thì vẫn rất khó để thực hiện. Nói vậy không có nghĩa là Marie không muốn có một gia đình. Cô muốn. Và cô hoàn toàn không muốn thay đổi nó. Chỉ là vai trò của cô trong gia đình đã lấn át tất cả những thứ khác trong cuộc sống của cô, nên khi một năm trôi qua, cô nhìn lại và tự hỏi toàn bộ quãng thời gian đó trôi về đâu và tại sao cô không hề cảm thấy vui vẻ. Sang năm, cô vẫn không chắc mình phải làm gì để thay đổi điều đó.

Rajit đã lên kế hoạch viết báo cáo, nhưng một số tác động khiến anh đi chệch đường. Có thể những việc chen ngang đó là quan trọng, nhưng vấn đề là hết một ngày trôi qua mà anh vẫn chưa viết xong bản báo cáo.

Còn Billy, anh chắc chắn không dự định sẽ mê mải vào cái thứ đang cầm trên tay; email đó không hề quan trọng đến thế. Nhưng thứ gây xao lãng đã trở thành trung tâm chú ý và ngay thời điểm ý kiến của anh trở nên cấp thiết, thì tất cả những gì anh có thể làm lại là đưa mắt nhìn sếp một cách thất thần.

18 Phút cung cấp một giải pháp cho những vấn đề đó. Nó mang đến cách thức làm chủ một năm, một ngày và cả một thời điểm ngắn ngủi toàn diện, để chúng ta có thể tập trung thực hiện những gì chúng ta cho là quan trọng nhất. Đó là bước tiên quyết để giành lại cuộc đời mình.

Ở phần 1, Tạm Dừng, bạn sẽ đặt nền tảng về tư tưởng trong quyển sách này và biến chúng thành hành động. Trong phần này, tôi sẽ chia sẻ những thói quen và quan niệm giúp bạn nhìn thấy những cơ hội mà bạn không thể nhìn thấy nếu làm khác đi. Phần này sẽ giúp bạn tập trung vào những điều đúng đắn, biến chúng thành kế hoạch thường ngày, theo sát kế hoạch đó và tránh sự xao lãng vẫn luôn chực chờ bào mòn nỗ lực của bạn.

Trong phần 2, Làm Gì Trong Năm Nay?, bạn sẽ được hướng dẫn cách tổ chức cuộc sống của mình xoay quanh những việc quan trọng với bạn, khiến bạn hạnh phúc, giúp bạn phát huy năng lực của mình và tiến đến những mục tiêu đã định. Trong phần này, tôi sẽ chia sẻ bốn yếu tố mà bạn nên nỗ lực thực hiện trong một năm. Chúng ta sẽ xem xét một số nguyên nhân khiến sự tập trung của mình đi lệch đường rầy, đồng thời tôi sẽ đưa ra những cách thức để tránh việc chệch hướng này. Trong chương cuối của phần này, bạn sẽ có thể tổng hợp tất cả lại và tạo ra trọng tâm của mỗi năm: 5 khía cạnh mà bạn muốn tập trung phần lớn thời gian trong năm vào đó.

Trong phần 3, Làm Gì Hôm Nay?, bạn sẽ học cách chuyển trọng tâm của năm thành kế hoạch 18 phút mỗi ngày, bảo đảm hoàn thành những việc cần được hoàn thành, lên kế hoạch cho một ngày thật chặt chẽ để nó trở nên hiệu quả, khiến bạn hài lòng và là bước tiến đáng kể trong công cuộc hoàn thành mục tiêu của năm.

Trong phần 4, Làm Gì Bây Giờ?, bạn sẽ học cách xử lý sự xao lãng – bằng cách sử dụng nó, hoặc né tránh nó. Bạn sẽ học được cách thúc đẩy bản thân, cách vượt qua cám dỗ ngay cả khi bạn cảm thấy muốn từ bỏ và cách bảo vệ bản thân cũng như thời gian của bạn bằng cách tạo ra những ranh giới đúng đắn. Phần này được chia thành 3 phần nhỏ – Làm chủ thế chủ động, Làm chủ những ranh giới và Làm chủ bản thân – với những mẹo nhỏ đơn giản cùng một số nguyên tắc giúp bạn đi đúng hướng.

Cuối cùng, phần kết, Bây giờ thì sao?, cung cấp phương pháp tạo đà cơ bản giúp bạn đi đúng hướng.

Đã có rất nhiều quyển sách về cách quản lý thời gian ngoài kia cố gắng chỉ cho bạn cách đạt được tất cả mọi thứ. Thật sai lầm. Bởi vì việc hoàn thành tất cả mọi thứ là điều không thể. Chỉ mỗi chuyện cố gắng hoàn thành mọi thứ thôi cũng đủ nguy hiểm, bởi bạn sẽ không thể tập trung vào những việc quan trọng.

Quyển sách này sẽ giúp bạn đưa ra những quyết định thông minh và đúng đắn về những gì đáng và không đáng làm. Nó cũng mang đến cho bạn các công cụ và kỹ năng đơn giản để theo đuổi những quyết định đó, nhờ vậy bạn có thể dành thời gian cho những việc cần thiết và tránh những thứ không cần thiết. Đồng thời, quyển sách này cũng giúp bạn tận hưởng quá trình thực hiện những việc quan trọng đó.

Đứng trong căn hộ của mình tại New York, tôi gõ vào ứng dụng Google Earth trong chiếc iPhone. Google Earth cung cấp bản đồ vệ tinh của toàn thế giới. Khi vừa mở ứng dụng lên, bạn sẽ thấy Trái Đất đang xoay tròn trong vũ trụ, như thể màn hình điện thoại của bạn là cửa sổ của một chiếc tàu vũ trụ đang bay trên bầu khí quyển của Trái Đất. Sau đó, nó từ từ xoáy vào vị trí của bạn và khi hình ảnh trở nên rõ ràng, chi tiết hơn, bạn sẽ có cảm giác như đang hạ cánh. Đầu tiên, bạn nhìn thấy đất nước mình, sau đó đến khu vực nhỏ hơn, rồi đến thành phố bạn đang sống, cuối cùng bạn sẽ thấy chính xác con đường mà bạn đang ở đó.

Tuy nhiên , lần này khi tôi mở ứng dụng lên, nó thể hiện Savannah, Georgia, là địa điểm cuối cùng khi tôi dùng ứng dụng này. Vậy nên tôi nhấn vào vòng tròn nhỏ ở góc dưới bên trái – nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI – sau đó Google Earth hướng tôi lên không trung, di chuyển tôi đến New York và cuối cùng đáp xuống con đường tôi đang đứng. Khi đã đến đó, nó mất vài giây để ổn định và chỉnh tiêu điểm.

Hãy xem 18 Phút như nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI trong cuộc sống. Nó sẽ dẫn dắt bạn đến với con người hiệu quả nhất của bạn. Nó cho bạn cái nhìn rõ ràng về bản thân bạn và môi trường xung quanh, cung cấp một tấm bản đồ để bạn đi đến nơi bạn muốn đến. Nó chính là chương trình ứng dụng giúp bạn làm chủ cuộc đời mình, không phải dựa vào những gì bạn đã đạt được hay những gì người khác muốn bạn đạt được, mà bằng việc xác định vị trí hiện tại của bạn và mục tiêu bạn muốn tiến đến trên con đường của mình.

18 Phút sẽ dẫn bạn về với bản chất con người bạn và phát huy tối đa tiềm năng của bạn nhằm đạt được những mục tiêu khiến bạn cảm thấy hạnh phúc, hữu dụng và thành đạt. Và nếu bạn đi lệch hướng – dù ít hay nhiều – ra khỏi mục tiêu trọng tâm thì cũng đừng lo lắng, 18 Phút sẽ giúp bạn quay trở lại đúng đường.

Tôi viết quyển sách này để Molly, Bill, Rajit, Marie – và cả bạn nữa – nhìn lại vào thời điểm kết thúc của một thời khắc, một ngày, một năm – và, khi đến lúc, một đời – và có thể thốt lên rằng: “Tôi đã sử dụng thời gian của mình đúng đắn.”

I. Tạm Dừng

Bay lượn trên thế giới của bạn

Tôi khởi nghiệp vào năm 1998, trong căn hộ một phòng ngủ ở tầng 5 của một tòa nhà không có thang máy. Mơ ước của tôi là gầy dựng một công ty tư vấn quản lý toàn cầu trị giá hàng triệu đô-la, bao gồm các nhà tư vấn, chuyên gia đào tạo và huấn luyện viên có khả năng giúp mọi người lãnh đạo, quản lý, làm việc và sống thành đạt hơn. Một ước mơ lớn.

Khi đó, tôi không có bất kỳ khách hàng nào và tài sản duy nhất của công ty là một máy vi tính. Trong 6 tháng đầu tiên, tôi phải cầm cự bằng khoản tiền tiết kiệm của mình vì hoạt động kinh doanh không mấy thành công. Công ty không thể nuôi nổi bản thân tôi, chứ đừng nói đến đội ngũ tư vấn viên.

Sau đó, tôi ký được hợp đồng lớn với một ngân hàng đầu tư có tiếng tăm. Đó là cú đột phá lớn, một dự án mà tôi có thể dùng làm bàn đạp để xây dựng sự nghiệp của mình. Tôi cần phải nhanh chóng tập hợp một đội ngũ – ban đầu là 6 tư vấn viên, và sau đó, nếu mọi việc theo đúng kế hoạch, thêm 50 người nữa. Tôi nhớ mình ngồi trong phòng khách/phòng ăn/nhà bếp rộng 60 mét vuông cùng với bạn gái của tôi là Eleanor, lòng tràn đầy phấn khởi với cơ hội có được, cũng như hồi hộp với thử thách trước mắt; liệu tôi có thành công hay không?

Tôi xây dựng một đội tiên phong làm việc điên cuồng để thỏa mãn yêu cầu của khách hàng. Sau đó, dự án được mở rộng, đội ngũ nhân viên của tôi cũng vậy. Từ New York đến Chicago, San Francisco, Paris, London, Tokyo và Hong Kong. Với đội ngũ nhân viên mở rộng hơn, lượng khách hàng của tôi cũng tăng dần lên.

Tôi đã xây dựng công ty mơ ước của mình trong một khoảng thời gian ngắn không thể tưởng tượng nổi. Đó là những gì tôi kỳ vọng, những gì nằm trong kế hoạch của tôi.

Năm đầu tiên đó, tôi kiếm được số tiền bằng 3 năm trước cộng lại. Năm thứ hai, tôi nhân đôi số đó, và vào năm thứ ba, tôi bắt đầu mơ tưởng đến việc về hưu trong vòng một thập kỷ tới.

Tuy nhiên, giữa những thành công đó, tôi nhận ra có một thứ tôi chưa từng dự tính đến: hạnh phúc của tôi.

Vì lý do nào đó, tôi không cảm nhận thấy mình đang làm đúng việc, với đúng người, theo đúng cách để phát huy tối đa tiềm năng của mình. Khi đó, tôi không biết lý do tại sao và cũng quá bận rộn nên không bận tâm tìm hiểu. Thêm nữa, mọi việc đều có vẻ thuận lợi; tại sao phải làm rối lên? Vậy nên tôi tiếp tục những việc mình đang thực hiện.

Sau đó mọi thứ sụp đổ; cuộc cách mạng dotcom, nền công nghiệp dịch vụ tài chính, nhu cầu về tư vấn, và theo đó, là công việc kinh doanh của tôi.

Vào thời điểm đó, Eleanor và tôi đã kết hôn, Isabelle chào đời, và chúng tôi lâm vào tình cảnh khó khăn. Các hóa đơn cứ chất chồng mà thu nhập của tôi thì nhanh chóng giảm sút. Tôi rơi vào khủng hoảng, nhưng đồng thời lại cảm thấy một sự nhẹ nhõm yên ắng và kỳ lạ. Giờ đây, tôi lại bắt đầu mơ tưởng, không phải về việc nghỉ hưu, mà là về một khởi đầu hoàn toàn mới, để giành lại quyền tự chủ cuộc đời mình.

Thế là tôi đăng ký học lớp diễn xuất, cân nhắc việc nộp đơn vào trường y, cuối cùng quyết định xin vào một trường giáo trưởng Do Thái giáo, bắt đầu gây quỹ đầu tư ảo (bằng tiền ảo để xem tôi có thích và có khả năng làm công việc đó hay không), và tiếp tục suy nghĩ. Tôi đang tìm kiếm.

Tôi sống chậm lại, đảo ngược đà đang tiến về phía trước của mình, dừng lại một chút trước khi lựa chọn một điều gì đó, dành nhiều thời gian nghỉ ngơi hơn và để tâm trí mình thư thả. Tôi bắt đầu xem xét bản thân và thế giới quanh mình cẩn thận hơn, như thế tôi nhận ra những khía cạnh tiềm ẩn và chưa hề được sử dụng đến hay tối ưu hóa của mình. Tôi bắt đầu cảm nhận được nguồn sức mạnh đang lớn dần bên trong mình. Một tiềm năng chưa được khám phá.

Tôi chưa biết tiềm năng đó là gì, nhưng tôi hoàn toàn chắc chắn rằng nó đáng được khai phá. Vì vậy tôi tiếp tục trải nghiệm và lưu tâm đến nó.

Trong thực tế, tôi đã nhấn nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI. Khi làm vậy, tôi được ném thẳng lên không trung và có cái nhìn toàn cảnh về thế giới của mình.

Những gì tôi thấy được – khi tạm dừng và để tâm quan sát – chính là mặc dù tôi đi lệch khỏi đường ray, tôi thật sự không bị đẩy đi quá xa, và có một con đường an toàn để quay trở lại. Tôi đã nhìn thấy một con đường làm chủ cuộc đời mình, cũng là con đường cho phép tôi toàn tâm toàn ý với công việc và cuộc sống tôi lựa chọn, để tôi dành thời gian cho những việc quan trọng, những việc tôi có khả năng làm và những việc tôi thích làm.

Nhưng tôi đang nói nhiều quá rồi, bởi ngay lúc này đây, trong phần 1 của 18 Phút, bạn sắp được đưa vào không trung. Bạn cần một cái nhìn toàn cảnh. Để làm được vậy, bạn phải nhấn vào nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI, sau đó phải dừng lại để bản thân bạn có thể bay lượn vòng quanh thế giới của mình, chuẩn bị để đáp xuống ngay vị trí mà bạn muốn đến.

1. Chuyển Động Chậm Lại

Giảm tốc quá trình tiến về phía trước

Tôi từng di chuyển nhanh hết sức có thể nhưng lại chẳng đi đến đâu, đây là cảm giác mà tôi hay có. Tuy nhiên, lần này tôi có vẻ thận trọng hơn: Tôi đang tập đạp xe đạp.

Khi chiếc khăn vắt trên ghi-đông xe rơi xuống sàn, tôi đã cố gắng dừng đạp và xuống xe. Cố gắng trong trường hợp này là một từ chỉ hoạt động. Tôi đã không thể dừng lại. Đơn giản

là vì lực tiến tới quá mạnh. Bàn đạp cứ như thể tự nó di chuyển vậy. Tôi phải mất một khoảng thời gian để giảm tốc trước khi có thể dừng hẳn.

Đà di chuyển là thứ rất khó kháng lại.

Ví dụ, trải qua 15 phút tranh luận một quan điểm chính trị với bạn bè, tôi nhận ra tôi không mấy chắc chắn về quan điểm của mình. Nhưng bạn tôi lại tranh luận quá dữ dội đến mức tôi tự đặt mình vào vị trí đối lập với anh ta, kịch liệt bênh vực những ý kiến mà bản thân tôi còn chưa hiểu rõ. Và điều đó rất khó kết thúc.

Nó còn đặc biệt khó dừng lại hơn khi bạn đã quyết tâm chứng tỏ mình đúng, khi bạn đã dành thời gian, năng lượng, cảm xúc, và đôi khi cả tiền bạc nữa, để củng cố quan điểm của mình.

Tôi có vài người bạn kết hôn và ly hôn trong vòng một hoặc hai năm.

Họ đều nói với tôi rằng ngay từ khi chuẩn bị kết hôn, họ đã nhận ra cuộc hôn nhân này không ổn. Nhưng họ đã tiến quá xa và không biết làm thế nào để dừng lại. Câu chuyện tương tự cũng xảy ra với một vài người khác mà tôi quen, những người đầu tư vào các dự án chỉ mang đến kết cục chua chát. Họ biết rằng điều đó sẽ không mang lại kết quả tốt đẹp, nhưng họ đã đầu tư vào đó quá nhiều đến mức họ không thể thừa nhận sai lầm. Trong một vài trường hợp, họ còn đổ thêm tiền vào và cuối cùng trắng tay.

Có lúc mọi việc cũng không quá kịch tính như vậy. Có thể chỉ là một cuộc tranh luận về việc đầu tư cái gì vào dự án nào. Hoặc là quyết định có tiếp tục theo đuổi một cơ hội nào đó hay không.

Khi bạn cảm thấy mình đang phạm sai lầm, nhưng bạn đã đổ quá nhiều công sức vào việc đó đến mức hành động rút lui khiến bạn thấy vô cùng xấu hổ, thì làm thế nào để dừng bàn đạp?

Có 2 phương án giúp tôi có thể ngưng vòng chuyển động của mình lại: Giảm tốc và Bắt đầu lại.

1. Giảm tốc. Như tôi đã nhận ra khi đang đạp xe, việc đạp ngược lại để đảo chiều chuyển động ngay lập tức là không thể được. Sẽ rất có ích khi bạn nhìn nhận sự việc này như một quy trình. Đầu tiên, hãy dừng việc đạp xe quá nhanh lại. Sau đó, khi đà chuyển động đã giảm, hãy từ từ bắt đầu đổi hướng.

Trong một cuộc thảo luận, khi bạn thấy mình đã đi quá xa và nghĩ rằng bạn có thể đã sai, hãy giảm việc tranh luận về ý kiến của mình lại và lắng nghe những người khác nhiều hơn. Hãy tạm hòa hoãn bằng những phát biểu thế này: “Quan điểm này rất hay; tôi cần suy nghĩ về nó nhiều hơn.” Hoặc là, “Hãy giải thích thêm về điều bạn nói.” Lắng nghe là phương pháp giảm đà hoàn hảo vì khi đó bạn không cần phải đưa ra bất kỳ ý kiến nào.

Trong trường hợp đó là một cuộc đầu tư tài chính mà bạn không nắm chắc, đừng rút toàn bộ mà hãy thu nhỏ quy mô lại, nghĩa là bạn bớt đầu tư vào chuyện khẳng định mình đang đúng.

2. Bắt đầu lại. Đây là một trò chơi tinh thần mà tôi học được từ một người bạn thành công trong lĩnh vực đầu tư. Tôi đang do dự về việc bán một dự án hoạt động kém. Bạn tôi đã hỏi thế này: Nếu tôi khởi sự lại với cái giá của hôm nay, thì tôi có mua dự án đó không? Tôi quyết định bán nó ngay hôm ấy.

Những gì đã xảy ra trong quá khứ chắc chắn tác động đến những quyết định của chúng ta hôm nay. Nếu tôi thuê một người và đầu tư công sức cũng như tiền bạc để anh ta thành công, thì tôi khó lòng thừa nhận rằng anh ta đang thất bại. Nhưng nếu tôi biết được những việc hiện tại, liệu tôi có thuê anh ta không? Nếu không, thì tôi nên buông anh ta ra. Tương tự đối với những dự án mà tôi hỗ trợ, hay một quyết định mà tôi đang xúc tiến. Tôi tưởng tượng mình là người quản lý mới tiếp nhận dự án đó. Liệu tôi có tiếp tục không? Có đầu tư thêm không? Hay là bỏ đi?

Tôi đã thấy sự bất lực của con người trong việc thừa nhận sai lầm đã hủy hoại cuộc sống hôn nhân và làm sụp đổ sự nghiệp của họ như thế nào. Đa số họ đều nói với tôi rằng đó là vì họ không muốn thể hiện sự yếu đuối của mình. Nhưng thật ra, việc đối mặt với sai lầm của bản thân, hay thậm chí là tự chất vấn quan điểm của mình đều cần một bản lĩnh mạnh mẽ. Và những người khác cũng sẽ nhìn nhận như thế. Những nhà lãnh đạo vĩ đại đều có đủ tự tin để xem xét kỹ càng quan điểm của họ và cởi mở với ý kiến của mọi người xung quanh, bằng cách áp dụng kỹ thuật Giảm tốc. Ngay cả khi họ biết rằng mình đúng. Tiến sĩ Allan Rosenfield, cố hiệu trưởng của Trường Sức khỏe Cộng đồng Columbia, là một nhà lãnh đạo như vậy. Ông qua đời năm 2008 sau khi dành hơn 4 thập kỷ để giúp định hình chương trình sức khỏe cộng đồng, tạo ra ảnh hưởng to lớn đến đời sống nữ giới và cuộc sống của những bệnh nhân HIV. Columbia đã lấy tên ông để đặt tên cho tòa nhà của Trường Sức khỏe Cộng đồng.

Tôi đã quan sát Allan trong một cuộc thảo luận về việc trẻ em có nên được tiêm chủng phòng ngừa hay không, đó là vấn đề ông đặc biệt quan tâm và rõ ràng là rất am hiểu về nó. Một trong những người bạn của ông, Lee, phản đối việc tiêm phòng. Allan đã trình bày số liệu thống kê của hàng triệu ca nhiễm bệnh và tử vong đã được ngăn chặn nhờ vắc-xin ngừa bệnh bại liệt, quai bị, sởi và nhiều nữa.

Lee, ngay sau đó, đã trích dẫn một nghiên cứu không rõ nguồn gốc được tìm thấy trên Internet cho rằng vắc-xin gây hại nhiều hơn lợi. Rất dễ dàng hiểu được nếu Allan, một trong những chuyên gia tài ba nhất về sức khỏe cộng đồng, lên tiếng chê cười. Ông có thể bảo Lee nên tra cứu thông tin từ nơi đáng tin cậy và uy tín hơn. Ông có thể lặp lại luận điểm của mình về những lợi ích mà vắc-xin mang lại. Nhưng Allan đã không làm những điều đó.

Ông chỉ nhìn Lee, chậm rãi, và trả lời: “Tôi chưa được đọc nghiên cứu đó. Hãy gửi nó cho tôi. Tôi sẽ đọc và cho anh biết ý kiến của tôi.”

Giảm tốc quá trình vận động tiến về phía trước là bước đầu tiên để giải phóng bản thân khỏi những niềm tin, thói quen, cảm giác và những vấn đề có thể đang giới hạn bạn.

2. Cô Bé Khiến Người Cá Sấu Dừng Lại

Sức mạnh to lớn của phút tạm dừng

Tôi là người cá sấu, một quái vật lưỡng cư nguy hiểm. Tôi khẽ khàng bơi đến con mồi của mình, một cô bé 7 tuổi tên Isabelle, cũng là con gái tôi. Cảm giác được sự nguy hiểm, con bé lo lắng dõi mắt kiểm tra mặt hồ. Bất chợt nhìn thấy tôi. Ánh mắt chúng tôi khóa chặt vào nhau trong một khoảnh khắc ngắn. Con bé cười, la hét và lao về hướng ngược lại, cười rộ lên. Nhưng tôi quá nhanh. Tôi rời khỏi đáy hồ và vồ lấy con bé. Khi tôi chỉ cách con bé vài xăng-ti-met, nó quay lại đối mặt với tôi, thở hổn hển, giơ hai tay lên trời.

“DỪNG LẠI!” con bé la lên.

“Sao thế con?”

“Con uống phải nước rồi,” nó lắp bắp.

Vậy nên, đương nhiên là chúng tôi phải tạm dừng.

Điều này khiến tôi tự hỏi: Tại sao chúng ta không làm vậy trong đời thực?

Chúng ta nhấn nút GỬI một email và ngay lập tức cảm thấy hối hận.

Thực tế, rất nhiều người trong chúng ta làm thế mỗi ngày, đến nỗi Google đã thêm một chức năng trong Gmail gọi là THU HỒI LỆNH GỬI (UNDO SEND). Bạn có thể kích hoạt chức năng này trong phần thiết lập Gmail. Khi bạn nhấn nút GỬI, Gmail giữ email đó trong vòng 5 giây, đó là thời gian bạn có thể thu hồi nó lại.

Thú vị ở chỗ, 5 giây tạm dừng rõ ràng là thứ đa số mọi người đều cần để nhận ra họ đã phạm sai lầm.

Với một email, nhấn nút THU HỒI LỆNH GỬI có thể tiết kiệm rất nhiều thời gian và năng lượng. Nhưng trong thời gian thực – khi nói chuyện trực tiếp hoặc qua điện thoại – không tồn tại câu lệnh đó. Đôi khi, giống như vị quan tòa yêu cầu bồi thẩm đoàn bỏ qua những gì nhân chứng vừa nói, chúng ta cố gắng thu hồi lệnh gửi. Nhưng một khi lời đã nói ra thì không thể lấy lại. Như câu nói mà mẹ tôi rất tâm đắc, “Tôi tha thứ… nhưng tôi không quên.”

Điểm mấu chốt, trong thời gian thực, chính là tránh nhấn nút GỬI vô ích ngay từ đầu.

Năm giây mà Google cho chúng ta để thu hồi sai lầm của mình? Chúng ta có thể dùng nó trước khi nhấn lệnh GỬI. Có lẽ đó là tất cả những gì chúng ta cần để tránh phạm sai lầm. Chỉ 5 giây ngắn ngủi.

"Dừng lại," Isabelle đã la lên khi con bé uống phải nước. Tạm dừng trong vài giây để con thở đã.

Không có quy định nào nói rằng chúng ta phải phản hồi một việc nào đó ngay lập tức. Vì vậy hãy tạm dừng. Hít thở vài hơi.

Vào một buổi sáng nọ, vì sai lệch thông tin về thời gian, tôi đã lỡ cuộc hẹn với Luigi, một trong những khách hàng của tôi. Chiều hôm đó, khi đang đứng ở tiền sảnh trong tòa nhà văn phòng của anh ấy thì đột nhiên tôi nghe anh ấy la lên, "Này Bregman, anh đã ở đâu sáng nay vậy?"

Ngay lập tức tim tôi đập mạnh. Hoóc-môn adrenaline tiết ra. Cảm xúc dâng lên. Vô cùng lúng túng. Tức giận. Không cách nào bào chữa. Luigi nghĩ mình là ai mà hét với tôi như thế ngay trước mặt mọi người vậy?

Tôi nói về phản ứng đó của mình với Tiến sĩ Joshua Gordon, một nhà nghiên cứu về hệ thần kinh, đồng thời là người trợ giảng tại Đại học Columbia. "Có những chuỗi phản ứng sinh hóa đưa các kích thích thuộc về giác quan đến hạch hạnh nhân," ông ấy nói với tôi.

Gì cơ?

"Hạch hạnh nhân (amygdala) là trung tâm phản ứng cảm xúc trong não bộ," ông giải thích. "Khi một việc đột ngột xảy ra ở thế giới bên ngoài, nó lập tức tạo ra cảm xúc."

Chuyện đó cũng ổn. Nhưng cảm xúc tinh khiết, nguyên chất, không pha trộn không phải là khởi nguồn cho những quyết định tốt nhất của bạn. Như vậy, làm sao để vượt qua những suy nghĩ cảm tính để đến với suy nghĩ lý tính?

Hóa ra trong khi bạn đang đấu tranh với một người khác, vẫn có một cuộc chiến khác đang diễn ra trong não bộ giữa bạn và bản thân bạn. Cuộc nội chiến thầm lặng đó chính là quá trình vỏ não trước của bạn cố gắng khuất phục hạch amygdala.

Hãy xem hạch amygdala như một người tí hon màu đỏ đang cầm cái chĩa đứng trong đầu bạn và nói, "Tôi ủng hộ việc chúng ta đánh bại gã đó!". Còn vỏ não trước là một người tí hon mặc áo trắng nói, "Có lẽ hét lại với gã này không phải là cách hay. Ý tôi là, dù sao thì anh ta cũng là khách hàng của chúng ta mà."

"Điểm mấu chốt là dùng vỏ não trước để điều khiển hạch amygdala một cách lý trí," Tiến sĩ Gordon nói. Tôi hỏi ông ấy làm thế nào để giúp vỏ não trước giành chiến thắng. Sau vài giây im lặng, ông trả lời, "Nếu anh hít sâu và tạm dừng hành động, anh đã cho vỏ não trước thời gian để áp chế phản ứng cảm tính."

Tại sao phải hít thở sâu?

"Làm chậm nhịp thở sẽ có tác dụng xoa dịu não bộ."

"Chúng ta phải dừng lại trong bao lâu?" Tôi hỏi ông. "Vỏ não trước cần bao nhiêu thời gian để đánh bại được hạch amygdala?"

"Không lâu. Chỉ một hoặc hai giây."

Bây giờ thì rõ rồi. Năm giây của Google đúng là quy tắc vàng. Khi Luigi hét vào mặt tôi lúc ở trên sảnh, tôi đã hít một hơi thật sâu và cho vỏ não trước của mình thời gian giành thắng lợi. Tôi biết rằng có chuyện hiểu lầm ở đây và tôi cũng hiểu mối quan hệ giữa tôi với Luigi là quan trọng. Vì vậy thay vì nạt lại, tôi tiến lại gần anh. Chỉ mất một vài giây, nhưng nó cho chúng tôi đủ thời gian để suy nghĩ thấu đáo.

Tạm dừng. Hít thở. Sau đó hành động. Phản ứng của Isabelle có thể là một cách mà tất cả chúng ta nên học hỏi.

"Sẵn sàng chưa?" Tôi hỏi Isabelle khi thấy con bé có vẻ đã ổn.

"Rồi ạ, đi nào!" Con bé la lên và lại lao xuống nước, rõ ràng là đã tỉnh táo và tập trung hướng đến những bậc thang.

Tôi cho con bé 5 giây để bơi trước, sau đó tôi lao xuống nước và đuổi theo.

Chỉ vài giây. Đó là tất cả những gì chúng ta cần. Để chọn lựa con đường chúng ta muốn hướng đến một cách có chủ đích. Để giữ chúng ta đi đúng đường một khi đã bắt đầu chuyển động. Và để thường xuyên lưu ý xem, sau một khoảng thời gian, liệu chúng ta có còn đi đúng hướng nữa hay không.

Phút tạm dừng giúp bạn có một bước tiến khôn ngoan hơn.

3. Ngày Andy Rời Sở Làm Sớm

Dừng lại để tăng tốc

Một chiều thứ sáu gần 20 năm trước, chẳng bao lâu sau khi gia nhập một công ty tư vấn ở New York, tôi đang chạy một buổi thuyết trình quan trọng với Tiến sĩ Andy Geller, người quản lý văn phòng. Buổi thuyết trình dự kiến diễn ra vào sáng thứ hai, và chúng tôi đã chậm tiến độ.

Vào lúc 2 giờ, Andy nói rằng anh ấy phải đi.

"Nhưng chúng ta chưa làm xong," tôi lắp bắp. Andy không phải là loại người bỏ dở giữa chừng khi chưa hoàn thành công việc, tôi cũng thế.

“Tôi biết,” anh vừa trả lời vừa nhìn đồng hồ, “nhưng vài giờ nữa là đến ngày Shabbat và tôi phải về nhà. Tôi sẽ trở lại vào tối thứ bảy. Nếu anh cũng quay lại được thì chúng ta sẽ cùng làm vào hôm đó. Còn không thì anh cứ tranh thủ làm tất cả những gì có thể trong hôm nay, tối mai tôi sẽ hoàn thành nốt những gì còn lại.” Tôi quyết định cùng về với anh ấy và chúng tôi gặp lại vào 8 giờ tối thứ bảy. Tỉnh táo và tràn đầy năng lượng, chúng tôi đã hoàn thành công việc trong một khoảng thời gian kỷ lục.

Ngoài lề một tí: Shabbat là ngày thứ bảy Shabbat theo đạo Do Thái; nó bắt đầu từ thời điểm mặt trời lặn vào ngày thứ sáu và kết thúc vào tối thứ bảy. Thời gian cụ thể thì tùy thuộc vào thời điểm mặt trời lặn – vào mùa đông sẽ sớm hơn, và mùa hè thì muộn hơn. Đối với những người theo đạo Do Thái, đó là một ngày để nghỉ ngơi. Không làm việc, không du lịch, không máy tính, điện thoại hay ti-vi. Theo như những gì tôi biết, ngày Shabbat lấy ý tưởng từ việc chúng ta dành 6 ngày để sử dụng năng lượng vào việc thay đổi thế giới, còn mục đích của ngày thứ bảy chỉ đơn giản là để quan sát và tận hưởng thế giới như bản chất vốn có của nó.

Những người Do Thái giáo dùng ngày Shabbat để cầu nguyện, ăn uống, tản bộ và dành thời gian cho gia đình cùng bạn bè.

Họ có mục đích của họ.

Đời người là một cuộc đua ma-ra-tông đường dài, chứ không phải chạy nước rút. Thực tế thì mỗi ngày đều là một cuộc đua ma-ra-tông. Đa số chúng ta không làm việc trong 20 phút một ngày, nỗ lực hết sức có thể, và rồi nghỉ ngơi chờ đến cuộc đua tiếp theo. Mà chúng ta đi làm từ lúc sáng sớm, chạy hết tốc lực trong 8, 10, 12 tiếng đồng hồ, sau đó về nhà và lại gắng sức với những bổn phận cá nhân – hoặc đôi khi là lại tiếp tục làm việc, trước khi đi ngủ. Hôm sau chúng ta lại thực hiện vòng tuần hoàn đó.

Đó là lý do vì sao tôi ủng hộ việc làm những gì mình yêu thích. Nhưng ngay cả khi bạn yêu thích công việc đó đi nữa, lịch làm việc như vậy cũng khiến bạn vô cùng mệt mỏi. Không vận động viên nào trên thế giới có thể duy trì kế hoạch này mà không nghỉ ngơi. Họ có cả mùa để nghỉ.

Vậy nên nếu mỗi ngày đều là một cuộc đua ma-ra-tông, có lẽ sẽ hữu ích nếu chúng ta học hỏi những người tập chạy ma-ra-tông.

Ví dụ như cô bạn Amanda Kravat của tôi, người đã bỏ công sức rèn luyện để tham gia cuộc thi ma-ra-tông tổ chức tại thành phố New York. Cô ấy chưa từng tham gia cuộc thi chạy nào trước đây. Tôi hỏi cô ấy làm thế nào để chinh phục thử thách nặng nề này trong khi bản thân không có chút kinh nghiệm gì cả.

“Mình chỉ đơn giản là rèn luyện theo lịch tập chạy chính thức thôi,” cô ấy đáp. Tôi nhờ cô ấy gửi email lịch tập chạy đó cho tôi. Đây là những gì tôi tìm hiểu được: Nếu bạn muốn thành công trong cuộc thi ma-ra-tông mà không bị chấn thương, hãy dành 4 ngày trong

tuần để tập chạy ngắn, một ngày tập chạy đường dài hết tốc lực, và hai ngày hoàn toàn không tập luyện gì cả.

Giờ thì tôi nghĩ đó là một kế hoạch khá thông minh nếu bạn muốn làm bất cứ việc gì mang tính thử thách và muốn duy trì nó trong suốt thời gian dài. Một vài ngày với mức độ vừa phải, một ngày làm cật lực, và một hay hai ngày thư giãn tuyệt đối.

Bao nhiêu người trong chúng ta làm việc không ngừng, ngày này qua ngày khác, không hề nghỉ ngơi? Nhìn có vẻ là chúng ta đang tiến triển, nhưng một thời gian biểu như vậy chắc chắn sẽ gây ra những thương tổn.

Khi dành thời gian nghỉ ngơi, chúng ta sẽ khám phá ra nhiều điều giúp mình tiến bộ hơn so với khi chúng ta làm việc. Một điều chắc chắn là những ý tưởng hay ho nhất của tôi đều xuất hiện khi tôi rời khỏi máy vi tính và đi tản bộ, hoặc đơn giản chỉ là ngồi tán gẫu với bạn bè.

Như vậy, một trong những mặt tích cực của việc nghỉ ngơi vài ngày là bạn sẽ có thời gian suy nghĩ. Nhưng nó cũng có mặt tiêu cực, và mặt này đủ nghiêm trọng để tôi tin rằng đó chính là lý do mà chúng ta chống lại nó một cách vô thức: Nó cho bạn thời gian để suy nghĩ.

Cô bạn Hillary Small của tôi bị gãy chân và phải nằm trên giường nghỉ ngơi vài tuần. "Sự cố không may này vô tình cho tôi một dịp để nghỉ ngơi, thứ mà tôi sẽ không bao giờ tự mình có được," cô ấy nói, "và khi mọi thứ chậm lại, tôi cảm thấy buồn bực vô cùng. Không gì giúp tôi ngừng cảm thấy rằng mình đang sống một cuộc sống mà những nhu cầu của tôi đều không được ưu tiên."

Vậy nên thời gian đó khá là khó khăn với cô ấy. Nhưng nó cũng giúp cô ấy tái tạo nguồn năng lượng mới để tập trung vào những ưu tiên hàng đầu của mình. Khi thư giãn, chúng ta mạnh mẽ hơn khi quay trở lại. Có một phương pháp chạy đường dài phổ biến gọi là phương pháp kết hợp Chạy-Đi; sau mỗi vài phút chạy bộ sẽ là một phút đi bộ. Điều thú vị là người ta không chỉ áp dụng phương pháp này để tập luyện, mà còn dùng trong thi đấu. Ngạc nhiên hơn nữa là với phương pháp đó, họ vượt xa hơn so với những lúc họ chạy suốt cả đoạn đường. Lý do là vì việc giảm tốc độ, ngay cả khi nó chỉ kéo dài vài phút lúc này lúc kia, thậm chí ngay giữa cuộc đua, nó đều giúp bạn chạy nhanh hơn và hiệu quả hơn. Ngoài ra, theo như những người áp dụng phương pháp Chạy-Đi, nó còn giúp việc chạy thú vị hơn.

Cuộc sống cũng vậy, nó sẽ trở nên thi vị hơn nhiều khi được xen vào những khoảng thời gian thư giãn. Đi bộ một đoạn giữa cuộc đua. Một khoảng dừng. Một lần nghỉ ngơi. Một ít thời gian để phục hồi. Để ổn định lại phong độ của bạn. Để xác định trọng tâm và mục tiêu của bạn.

Tôi muốn nói đến một chuỗi những khoảng lặng để tự vấn bản thân một vài câu hỏi quan trọng, để lắng nghe câu trả lời trỗi dậy, và để tạo ra những thay đổi – có thể lớn, có thể

nhỏ – giúp bạn bước đi vững vàng hơn. Điều đó giúp bạn biết chắc rằng mình đang chạy đúng đường đua. Và chạy đúng cách. Nó sẽ giúp bạn chiến thắng.

Thường xuyên có những khoảng dừng để nghỉ ngơi là một phương pháp cực kỳ hữu dụng. Nó giúp tái tạo năng lượng cho cơ thể và tâm trí bạn, nhẹ nhàng hướng cuộc sống bạn đến những gì quan trọng nhất, và tạo ra thời gian cùng không gian để bạn có thể nhắm đến mục tiêu của mình chính xác hơn.

4. Lạnh Cóng Giữa Mùa Xuân

Nhìn nhận thế giới như nó vốn có, chứ không phải như những gì bạn mong đợi

Cuối một mùa trượt tuyết nọ, khi ánh mặt trời lan tỏa và những chồi non nhú lên từ ngọn cây, tôi bị hoại tử do tê cóng lúc trượt tuyết. Không chỉ là vết hoại tử nhỏ, mà vài ngón chân của tôi trắng nhách như tuyết. Thật may vì tôi không bị mất ngón chân nào, nhưng cũng phải mất 10 phút tắm nước nóng thì chúng mới từ từ trở về trạng thái bình thường trong đau đớn.

Quái lạ ở chỗ: Tôi đã trượt tuyết cả mùa đông với nhiệt độ dưới cả mức đóng băng mà không hề bị tê cóng như vậy. Chuyện gì đã xảy ra?

Nguyên nhân chính xác là bởi vì khi đó là mùa xuân nên tôi mới bị hoại tử.

Như thế này, vào mùa đông, trời lạnh, tôi mặc áo khoác phao và nhiều lớp quần áo giữ ấm. Quan trọng nhất là tôi dùng những miếng làm ấm chân – những gói hóa chất mỏng được nhét vào bên trong đôi ủng trượt tuyết có thể giữ ấm trong vòng 6 tiếng đồng hồ. Tôi phải làm vậy vì bàn chân của tôi to quá khổ còn đôi giày lại khá chật, điều này cản trở việc lưu thông máu và khiến tôi dễ bị cóng khi trời lạnh.

Lần này, vì là đợt trượt tuyết cuối cùng trong mùa xuân, nên tôi mặc một chiếc áo khoác mỏng và không dùng miếng giữ ấm chân.

Tôi có kiểm tra nhiệt độ trước khi ra ngoài không? Đương nhiên là có. Tôi biết là trời lạnh. Chân tôi thậm chí còn trở nên đau đớn sau 1 tiếng đồng hồ trượt tuyết, nhưng tôi vẫn tiếp tục. Đơn giản là tôi phớt lờ những thông tin đó. Tại sao? Bởi vì khi đó là mùa xuân! Tôi nghĩ thời tiết sẽ ấm hơn. Kinh nghiệm từng trải cho tôi biết rằng khoảng thời gian này trong năm trời nắng và nóng. Vào thời gian này của những năm trước, tôi mặc áo thun để trượt tuyết.

Những điều đó đã che lấp một sự thật rằng thật ra nhiệt độ lúc đó đủ lạnh để làm cóng chân tôi.

Đây là một ví dụ dễ hình dung để nhắc chúng ta nhớ rằng chúng ta rất dễ nhầm lẫn giữa kỳ vọng với thực tế, giữa quá khứ với hiện tại, giữa khao khát với những gì đang diễn ra. Và cả việc nó sẽ đau đớn như thế nào khi chúng ta nhầm lẫn.

Có hẳn một thuật ngữ tâm lý học cho hiện tượng này: xu hướng tự chứng thực (xu hướng tự mình khẳng định một điều gì đó mà phớt lờ những thông tin thực tế). Chúng ta tìm kiếm các dữ kiện, hành vi và chứng cứ cho thấy mọi việc đang diễn ra theo cách chúng ta tin rằng nó phải như vậy. Nói cách khác, chúng ta tìm kiếm thông tin để xác nhận rằng mình đúng.

Đầu những năm 1990, trong lúc đang làm việc cho một công ty tư vấn tầm trung, tôi đăng ký vào chương trình MBA của Đại học Columbia. Hai năm sau khi tốt nghiệp , tôi vẫn làm việc cho công ty đó, và sẵn sàng đối đầu với những thử thách mới. Tôi được trang bị nhiều kỹ năng mới – những kỹ năng mà công ty đã chi trả phần nào để tôi có được – và tôi muốn thực hành chúng.

Thế nhưng công ty vẫn không nhìn thấy con người mới của tôi. Họ vẫn thấy con người cũ, con người mà họ đã tuyển dụng và rèn luyện bốn năm trước. Vì vậy họ tiếp tục giao cho tôi cùng một loại công việc và sử dụng tôi theo cùng một cách mà họ đã làm trước khi tôi có được tấm bằng MBA.

Sau đó, một chuyên gia săn đầu người đã gọi cho tôi. Trước đó cô ấy không biết tôi, nên cô ấy nhìn nhận tôi đúng với hiện tại, không phải như những gì cô ấy nghĩ về tôi. Trong vòng vài tháng, tôi rời khỏi công ty và gia nhập công ty mới với những người muốn sử dụng các kỹ năng mới của tôi.

Sự bất lực – hoặc không sẵn sàng – của chúng ta trong việc nhìn nhận vấn đề như nó vốn có chính là nguyên nhân dẫn đến thất bại trong đời sống cá nhân, công việc, và trong tổ chức. Thế giới thay đổi, vậy mà chúng ta vẫn hy vọng nó là thế giới mà chúng ta nghĩ rằng nó như thế, vì vậy chúng ta không hề phản ứng.

Tôi đương đầu với thử thách này suốt trong công việc tư vấn. Thách thức lớn nhất trong những lần tư vấn không phải là thay đổi một ai đó – việc đó khá dễ dàng. Mà khó khăn hơn cả chính là làm thế nào để những người xung quanh thay đổi cách nhìn nhận về con người đó. Bởi vì khi chúng ta đã có định kiến, chúng ta không chấp nhận thay đổi nó.

Bách khoa toàn thư Britannica với 200 năm nhượng quyền thương hiệu và số lượng sách bán ra khổng lồ, đã bị truyền thông số đánh bại và chắc chắn không thể phục hồi được. Kodak đã từng rất thành công trong việc bán những cuộn phim máy ảnh từ năm 1888, đến mức họ không thể tưởng tượng được mình sẽ bị các đối thủ kỹ thuật số loại ra khỏi cuộc chơi một cách nhanh chóng như thế nào.

Tại sao chúng ta lại rơi vào cái bẫy của sự kỳ vọng?

Thông thường, những kỳ vọng của chúng ta là đúng. Mùa xuân thì thời tiết ấm hơn. Con người thường không thay đổi quá nhiều. Và một thương hiệu 200 năm thì, ờ, 200 tuổi. Khá là vững chắc.

Chúng khiến ta cảm thấy yên ổn. An toàn. Hợp lý.

Nhưng thỉnh thoảng chúng ta lại sai. Có thể cũng có lúc chúng ta đúng, và sau đó sự việc thay đổi. Nhưng bây giờ, có thể chúng ta sai và chúng ta không muốn thừa nhận điều đó. Chúng ta thậm chí còn không nhìn ra điều đó. Bởi vì chúng ta quá bận rộn tìm kiếm bằng chứng chứng thực cho ý kiến cũ của mình.

Đáng tiếc là trong khi xu hướng tự chứng thực làm chúng ta cảm thấy dễ chịu hơn, thì nó lại khiến chúng ta hành động tệ hơn. Vậy nên nhân viên ra đi. Việc kinh doanh sụp đổ. Và tôi bị hoại tử vì tê cóng.

Làm thế nào để không rơi vào cái bẫy của sự kỳ vọng?

Thay vì tìm câu trả lời chứng minh sự việc vẫn như cũ, chúng ta có thể tìm hiểu xem nó thay đổi như thế nào. Thay vì đi tìm bằng chứng để chứng thực quan điểm của mình, chúng ta có thể tìm cách rũ bỏ nó. Thay vì muốn chứng tỏ mình đúng, chúng ta có thể muốn xác nhận mình sai.

Đương nhiên, việc này cần đến sự tự tin to lớn. Hãy đối mặt với nó, tất cả chúng ta đều muốn mình đúng hơn là sai.

Nhưng nực cười ở chỗ: Bạn càng chứng tỏ mình sai thì bạn sẽ càng có cơ hội nhận ra mình đúng.

Vì vậy, lần tới khi bạn đánh giá một nhân viên, hãy tự hỏi: Đã có gì thay đổi trong thời gian qua? Thay vì tập trung vào những gì cô ấy làm sai, hãy thử tìm những việc đúng đắn và mới mẻ cô ấy đã làm mà bạn chưa chú ý đến. Tương tự đối với bất kỳ mối quan hệ nào xung quanh bạn.

Khi đánh giá lĩnh vực kinh doanh bạn đang hoạt động, hãy tự hỏi nó thay đổi như thế nào và tại sao điều đó có thể khiến chiến lược của bạn không còn hiệu quả. Hãy yêu cầu mọi người tranh luận với bạn. Sau đó, lắng nghe thay vì tranh cãi.

Áp dụng tương tự đối với cách bạn sử dụng thời gian. Hãy chống lại cái ham muốn chấp nhận tình trạng thiếu hụt thời gian mà bạn có thể đối mặt. Bạn có thật sự cần phải làm mọi việc bạn nghĩ rằng mình phải làm hay không?

Sau đây là một câu hỏi rất thích hợp để bạn tự đặt ra cho bản thân: Tôi không muốn thấy điều gì?

Lần sau khi ra ngoài, bất kể là vào mùa nào trong năm, trước hết hãy đưa tay ra ngoài cửa sổ và cảm nhận nhiệt độ.

Bởi vì bạn không chắc chắn mình có đúng hay không, cho đến khi bạn kiểm chứng những giả định của mình. Nhưng một khi bạn chất vấn một giả định, khi bạn cởi mở tâm trí trước khả năng rằng sự việc có thể không diễn ra theo cách nó thường diễn ra, bạn cần phải chuẩn bị tinh thần để… sai. Đây thường là một việc tốt. Bởi vì nếu bạn sai, nghĩa là có những

khả năng mới mở ra phía trước, những điều mà trước đây bạn chắc hẳn chưa từng nghĩ đến.

Thế giới thay đổi – chúng ta thay đổi – nhanh hơn những gì chúng ta có khuynh hướng chú ý đến. Để tối ưu hóa tiềm năng bản thân, bạn cần nhìn thấu những kỳ vọng làm giới hạn bạn và những lựa chọn của bạn. Bạn cần nhìn nhận thế giới như nó vốn có – và nhìn nhận con người bạn như nó vốn có.

5. Đa Tính Cách Không Phải Là Một Chứng Rối Loạn

Mở rộng cách nhìn nhận về bản thân

Một buổi tối nọ, một người phụ nữ làm việc cho France Telecom gửi một email đến cha của cô. Sau đó, cô đi tới cửa sổ ở tầng bốn của tòa nhà nơi cô đang làm việc, mở cửa sổ, bước qua, và gieo mình xuống.

Email đó viết: "Con quyết định tự vẫn vào tối nay… Con không thể chấp nhận được việc tái tổ chức."

Nếu đây chỉ là phút lầm lạc của một người phụ nữ chán nản và bất lực trong việc đối mặt với sự thay đổi, thì chúng ta có thể bỏ qua. Nhưng cho đến nay, hàng chục nhân viên của France Telecom đã tự sát. Số lượng người đã từng tự sát nhưng không thành công còn nhiều hơn thế. Một người đàn ông đã tự đâm mình giữa buổi họp.

Khi bị chất vấn về tỷ lệ tự sát cao này, giám đốc France Telecom phát biểu rằng, dựa trên quy mô của công ty, số trường hợp xảy ra không có gì đáng ngạc nhiên. Nhưng có gì đó bất thường đang diễn ra, không chỉ ở France Telecom. Theo Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ, số lượng người tự sát vì công việc tăng 28% trong khoảng từ năm 2007 đến năm 2008.

Việc này rất dễ khiến người ta quy trách nhiệm cho các công ty. Một bài viết khá hay trên tờ The Economist chỉ ra nhiều nguyên nhân khác nhau – xu hướng đánh giá đo đạc và tối đa hóa năng suất làm việc, cắt giảm nhân sự trong thời kỳ kinh tế suy thoái, giao tiếp kém từ phía ban quản lý – tất cả đều góp phần tạo ra môi trường làm việc u ám. Bài viết kết luận rằng "xét về khía cạnh nhân sự trong công tác quản lý, doanh nghiệp cần phải làm nhiều hơn việc đưa ra bảng lương hàng tháng." Tôi ủng hộ ý kiến đó. Có nhiều việc mà các nhà lãnh đạo có thể làm và phải làm để quản lý nhân viên bằng sự quan tâm, tôn trọng và lòng trắc ẩn.

Nhưng vấn đề lại sâu xa hơn và phức tạp hơn là một đội ngũ quản lý vô tâm chỉ biết lo đến lợi nhuận.

Vấn đề cũng nằm ở chúng ta.

Đó là cách chúng ta nhìn nhận bản thân.

Câu đầu tiên chúng ta hỏi khi gặp nhau chắc hẳn là "Bạn làm công việc gì?" Chúng ta trở thành công việc, nghề nghiệp mà chúng ta làm. Kết nối 24/7 bằng điện thoại thông minh, ám ảnh với việc kiểm tra email và hộp thư thoại, chúng ta không còn chỗ cho phần con người khác của mình.

Nếu chúng ta dùng toàn bộ thời gian của mình để làm việc, đi từ nơi này sang nơi khác để làm việc, lên kế hoạch làm việc, suy nghĩ về công việc, hoặc trao đổi thông tin về công việc, chúng ta sẽ nhìn nhận bản thân như những người làm việc và không gì khác hơn. Nếu công việc suôn sẻ, chúng ta có thể sống sót theo cách đó.

Nhưng một khi mất việc, hoặc công việc bị đe dọa, thì sự tồn tại của chúng ta bị xáo động. "Gắn liền bản thân với công việc sẽ giới hạn cảm nhận của bạn về bản thân và khiến bạn dễ chán nản, đánh mất giá trị bản thân và mất mục tiêu phấn đấu khi công việc của bạn bị đe dọa," Tiến sĩ Paul Rosenfield, trợ giảng môn tâm thần học của Đại học Columbia có lần nói với tôi.

Tôi là ai nếu mất đi công việc? Tốt nhất bạn nên có một câu trả lời vững chắc cho câu hỏi đó. Tuy nhiên, rất nhiều người trong số chúng ta không thể làm được. May mắn thay, một khi chúng ta nhận ra vấn đề này, chúng ta có thể làm được một điều gì đó.

Chúng ta có thể đa dạng hóa bản thân mình.

Tôi không nói đến việc đa dạng hóa việc đầu tư tiền bạc, tuy rằng đó cũng là một ý kiến hay. Tôi nói đến việc đa dạng hóa vai trò của bản thân bạn. Như vậy khi một vai trò sụp đổ, vẫn còn những vai trò khác giữ cho bạn đứng vững. Nếu mất việc nhưng bạn xác định mình là một người mẹ hay người cha, bạn sẽ vượt qua được. Nếu bạn xem bản thân mình là một nghệ sĩ, bạn sẽ vượt qua được. Nếu bạn nhìn nhận mình là một vận động viên, hoặc đơn giản chỉ là một người bạn tốt và trung thành, bạn sẽ vượt qua được.

Theo Tiến sĩ Rosenfield, đây là vấn đề về sức khỏe tâm thần, thậm chí là một căn bệnh tâm thần. "Những người mắc bệnh tâm thần thường cảm thấy giá trị bản thân mình bị thu hẹp thành bệnh tâm thần. Một trong những cách điều trị cho họ là giúp họ nhận ra các vai trò khác của mình – một người bạn, một tình nguyện viên, một nghệ sĩ, một người yêu chó, một sinh viên, một nhân viên. Việc này cần đến một nỗ lực to lớn và tích cực để mở rộng và vượt qua trạng thái tự thu hẹp giá trị bản thân được tạo ra trong quá trình đối mặt với tình trạng bệnh tâm thần, quá trình nằm viện, quá trình điều trị, và cả từ cách bác sĩ nói rằng "Bạn cần chấp nhận là mình bị bệnh tâm thần," mà không đề cập đến phần "Tuy nhiên, tôi tin rằng bạn có thể vượt qua căn bệnh của mình và bạn vẫn có khả năng làm rất nhiều việc khác."

Tuy nhiên, vấn đề là ở đây: Nhìn nhận bản thân theo một cách nào đó là chưa đủ; bạn cần hành động dựa trên cách nhìn nhận đó. Tích hợp nó vào những năm tháng bạn sống. Chẳng ích gì nếu bạn xem mình là một người cha nhưng lại ít khi dành thời gian cho con cái.

Một trong những trở ngại là tiền bạc. Đối với nhiều người, lao vào công việc là để có đủ tiền nuôi sống bản thân hoặc gia đình. Làm thế nào để ta có thể làm việc ít lại nhưng vẫn sống được?

Có lẽ đó là cách duy nhất để không chỉ sống còn mà còn phát triển. Tách biệt khỏi công việc bạn đang làm có thể chính là chìa khóa nâng cao hiệu suất làm việc của bạn.

Đảm nhiệm nhiều vai trò cùng lúc sẽ giúp bạn thực hiện từng vai trò tốt hơn. Bởi vì những gì bạn học được khi trở thành một vận động viên, một bậc phụ huynh hay một thi sĩ sẽ giúp bạn trở thành một nhân viên, một nhà lãnh đạo hay một người bạn tốt hơn. Vì vậy, bạn càng đa dạng hóa bản thân mình trong nhiều vai trò khác nhau, bạn càng gặp ít rủi ro trong việc đánh mất một trong những vai trò đó.

Đương nhiên, nếu bạn đánh mất một vai trò, bạn vẫn sẽ ổn vì bạn còn những vai trò khác nữa.

Việc tự vấn những giả định cơ bản về bản thân bạn là rất hữu dụng. Ngay cả khi bạn tự hỏi mình một câu kinh điển như Tôi là ai?, hoặc một cách chính xác hơn, Chúng ta là ai? Bởi vì, nhiều khả năng bạn sẽ tìm thấy rất nhiều kiểu người đang sống trong bạn – những người mà bạn chưa bao giờ thật sự trân trọng sự hiện diện của họ. Và những khía cạnh của bản thân chưa được cảm kích đúng mức đó có thể trở thành chìa khóa giúp bạn tập trung vào những việc đúng đắn – và hoàn thành chúng. Nhìn nhận bản thân một cách toàn diện, rộng mở và rõ ràng là điều cốt yếu.

Nếu bạn vẫn tin rằng đối với bạn không có gì quan trọng hơn là công việc, thì hãy tìm cách điều chỉnh phong cách sống sao cho bạn không tự giết chết bản thân mình.

Hãy thôi kiểm tra email và dành thời gian dùng cơm với gia đình.

Ngừng làm việc vào thời gian thích hợp và đi chơi với bạn bè. Quan trọng nhất là, hãy kiên định – lặp lại cùng một hành động trong thời gian dài sẽ củng cố cách nhìn nhận bản thân của bạn.

Khoảng một năm trước, một người bạn của tôi mất việc, và tôi gọi đến để xem mình có thể làm được gì. Ý định của tôi là giúp cô ấy tìm công việc mới càng sớm càng tốt; tôi biết cô ấy khá chật vật về tiền bạc.

Nhưng tôi đã rất ngạc nhiên. Cô ấy nói rằng cô ấy đã quyết định hoãn xin việc mới trong vài tháng. Cô ấy đang mang thai và muốn tạm gác công việc sang một bên. Khi cảm thấy sẵn sàng, cô ấy sẽ lại xin việc. Cuối cùng thì cô ấy đã quá bận rộn trong vai trò làm mẹ nên không thể tiếp tục với vai trò một người đi làm.

Một thời gian sau, tôi nhận được email của cô ấy báo rằng cô ấy đã trở lại làm việc. “Mình yêu công việc này,” cô nói. “Nó giúp mình cân bằng vai trò làm mẹ.”

Cuộc sống không chỉ xoay quanh một phần con người bạn; nó xoay quanh toàn bộ con người bạn. Đừng tách bạch, hãy hợp nhất.

6. Tại Sao Chúng Ta Thích Susan Boyle

Nhận ra tiềm năng của bạn

Susan Boyle, thí sinh trong chương trình truyền hình Britain’s Got Talent của Anh Quốc, đã thu hút được sự chú ý của cả thế giới.

Trong trường hợp bạn không biết, thì đây là một vài thông tin. Susan là một phụ nữ 47 tuổi, thất nghiệp, làm công tác từ thiện và sống cùng con mèo của mình tại một ngôi làng nhỏ ở Scotland.

Ngay khi cô bước lên sân khấu, khán giả bắt đầu cười khúc khích. Trước khi cô biểu diễn, Simon Cowell – giám khảo chương trình, đã đặt vài câu hỏi với cô bằng phong thái hợm hĩnh đã quá nổi tiếng của ông. Và cô đã trả lời khá vụng về trước sự thích thú của khán giả.

Susan bình thường đến mức tẻ nhạt, và mọi người đã chuẩn bị tinh thần, thậm chí là mong đợi việc cô bị loại.

Bây giờ, cho dù bạn không biết câu chuyện này, bạn vẫn có thể đoán được cái kết, đúng không? Cô khiến đám đông khán giả hết sức thán phục. Cô cất tiếng hát và, như giám khảo Piers Morgan phát biểu sau đó, cô có một “giọng ca thiên thần”.

Cô không phải bình thường đến mức tẻ nhạt; cô đặc biệt một cách tuyệt vời. Khán giả ngay lập tức đứng lên vỗ tay tán thưởng và cứ như vậy cho đến khi bài hát kết thúc. Một tuần sau lần biểu diễn đó, đoạn video về phần trình diễn của Susan trên YouTube đạt hơn 35 triệu lượt xem.

Người ta đổ vào xem đoạn video này, và một bài viết trên tờ USA Today đã rất xuất sắc liệt kê tất cả nguyên nhân. Chúng ta vội đánh giá Susan qua vẻ bề ngoài và hoàn toàn bị lừa. Chúng ta trải qua một loạt cảm xúc trong một khoảnh khắc ngắn ngủi: tội lỗi, hổ thẹn, sáng tỏ, hy vọng. Cô ấy là nàng Lọ Lem thời hiện đại, và trong thời đại này, việc chứng kiến tinh thần bất khuất của con người thật sự là một niềm vui thích và nguồn cảm hứng tuyệt vời.

Nhưng vẫn còn một thứ khác mà Susan đã đánh thức trong mỗi người chúng ta khi chúng ta theo dõi cô ấy bước ra khỏi vỏ bọc của mình: bản thân chúng ta. Ai trong chúng ta không bước qua cuộc đời này với một cảm xúc thầm kín, hay thậm chí là một sự tuyệt vọng trong lặng lẽ, rằng chúng ta được sinh ra để làm nhiều hơn thế? Rằng bên dưới lớp vỏ bọc bình thường của chúng ta là một tâm hồn phi thường? Rằng nếu được ban cho một cơ hội phù hợp, một sân khấu phù hợp và khán thính giả phù hợp, chúng ta có thể tỏa sáng như những ngôi sao đích thực?

Lời hứa hẹn đằng sau những chiến dịch quảng cáo thành công chính là: khát vọng chuyển mình từ nhộng thành bướm. Có thể nếu bạn mua [hãy tự điền tên sản phẩm vào đây], người ta sẽ đánh giá bạn là một người sành điệu, sáng chói, tài năng và đáng yêu như bạn biết mình vẫn thế.

Nhưng vào những lúc chúng ta không quá khao khát, chúng ta biết rằng mình không thể mua được sự biến đổi đó. Cho dù Susan đã khiến mọi người xúc động mạnh mẽ trong đêm đó, nhưng buổi biểu diễn của cô không phải là sự biến đổi một sớm một chiều. Cô đã tập hát từ năm 12 tuổi.

Rất dễ để mọi người ngưỡng mộ Susan. Nhưng thú vị hơn nhiều khi cô khiến người ta thay đổi. Một người bạn từng viết cho tôi rằng, "Được đánh giá bằng tài năng của mình là một ân huệ."

Cần rất nhiều can đảm để có thể cho phép tài năng của bản thân được đánh giá. Bạn phải sẵn sàng bước lên sân khấu, chân thực không giả dối, trong khi khán giả cười mỉa mai và chờ đợi bạn thất bại. Và sau đó, đương nhiên là bạn phải thất bại, khóc hoặc cười, để rồi lại tiếp tục cho đến một ngày họ thôi cười nhạo và bắt đầu tung hô bạn.

Nhưng bạn không thể làm điều đó một mình. Susan đã không làm điều đó một mình; cô có người huấn luyện âm nhạc, Fred O'Neil, người đã làm việc với cô trong nhiều năm và khích lệ cô dự thi. Cô cũng có mẹ bên cạnh.

"Mẹ là người bảo tôi tham gia Britain's Got Talent. Chúng tôi thường xem chương trình đó cùng nhau," Boyle nói trên tờ The Times của Anh như thế về người mẹ đã mất năm 2007 của mình. "Mẹ nghĩ tôi sẽ thắng… Tôi làm điều này để tặng mẹ, và tôi nghĩ bà sẽ rất hãnh diện."

Nếu may mắn, chúng ta luôn có cha mẹ ủng hộ. Không gì có thể thay thế được một người cha hoặc người mẹ luôn tin tưởng bạn. Nhưng ngay cả khi cha mẹ không tin tưởng bạn, việc có ai đó ủng hộ là rất quan trọng. Một người nào đó đủ tin cậy để khi họ đưa ra lời phê bình, bạn biết họ muốn bạn trở nên hoàn hảo hơn, chứ không phải hạ thấp bạn dù chỉ là một ít.

Một người bạn ủng hộ hết lòng thậm chí có thể nhìn thấu tài năng của bạn, vào trong bản chất con người bạn. Mất mẹ, Susan vẫn còn có O'Neil. Anh phát biểu trên tờ The Telegraph rằng anh lo ngại sự chú ý này đang làm mờ đi "con người thật" mà anh biết.

"Tôi lo ngại cô ấy bị bủa vây quá nhiều," anh nói, "đến mức không còn thời gian để hát nữa."

Susan Boyle là tấm gương phi thường cho tất cả chúng ta, không chỉ bởi tài năng, sự can đảm, lòng kiên trì hay vì những người bạn hết lòng ủng hộ của cô. Cô là hình mẫu tuyệt vời bởi cô chính là chúng ta, bình thường quá đỗi và phi thường đến mức kinh ngạc.

Đừng an phận với những gì thấp hơn bản chất con người bạn. Điều đó không có ích cho người khác và cũng không có ích cho bạn.

7. Bạn Không Cần Phải Thích Anh Ta

Bạn muốn đáp xuống đâu?

Vài năm trước, tôi có một khách hàng mới ở thành phố New York. Công ty này đang bị kiện, nhân viên nghỉ việc nhiều, và chịu sức ép cao. Một trong những người tôi gặp đầu tiên là Hunter, người lãnh đạo cấp cao.

"Nghe này, Peter, anh có vẻ tử tế đấy," Hunter nhìn tôi từ phía bên kia bàn và nở một nụ cười trên môi, "nhưng đã có kha khá tư vấn làm trước anh và sẽ có kha khá người làm sau anh. Nếu anh nghĩ anh có thể thay đổi cách thức chúng tôi làm việc ở đây thì anh nhầm rồi."

Hunter lại cười với tôi, và tôi có một phản ứng bản năng mạnh mẽ – tôi lập tức không có thiện cảm với con người này.

Sau khi rời cuộc họp, tôi gọi cho chú của tôi, một doanh nhân thành đạt ở Luân Đôn và kể cho ông nghe mọi chuyện. "Cháu không thể hợp tác với công ty này được."

"Sao vậy?" chú tôi hỏi.

"Nói thật là cháu không thích thằng cha này," tôi trả lời.

Chú tôi cười. "Cháu đâu cần phải thích anh ta đâu, Peter. Cháu chỉ phải làm việc với anh ta thôi."

Chú tôi đã đúng. Và ông cũng chỉ ra một thói quen khiến chúng ta mất đi vô số cơ hội. Phản ứng của chúng ta trước một sự việc khiến chúng ta nhận lấy kết quả không có lợi.

Sự việc ––> Phản ứng ––> Kết quả Trong trường hợp của tôi, sự việc chính là Hunter bảo rằng tôi sẽ không giúp ích được gì. Phản ứng của tôi là không có thiện cảm với Hunter và tránh làm việc với anh ta. Kết quả là tôi sẽ mất khách hàng đó.

Chuỗi sự việc-phản ứng-kết quả đơn giản này chi phối hầu hết các hành động tự phát của chúng ta. Một người nào đó hoặc việc gì đó tác động đến chúng ta và chúng ta phản ứng lại. Ai đó lớn tiếng với chúng ta, chúng ta lớn tiếng lại và hậu quả là làm ảnh hưởng mối quan hệ. Chúng ta không muốn làm tổn hại đến mối quan hệ đó; đó chỉ là những gì xảy ra khi chúng ta lớn tiếng đáp trả.

Và vấn đề nằm ở chỗ đó. Kết quả – phần quan trọng nhất trong chuỗi phản ứng bị thiệt hại bởi hành động của chúng ta. Hoàn toàn không cố ý. Chúng ta chỉ đang phản ứng lại một sự việc. Kết quả chỉ đơn giản xảy ra thôi.

Nhưng lần này, trước khi phạm phải sai lầm đó, tôi đã dừng lại. Việc này đã cho phần lý trí của tôi thêm thời gian để điều đình với phần cảm tính của tôi. May mắn thay, trong lần điều đình đó, hai phần con người kia của tôi đã đồng ý gọi điện thoại để xin lời khuyên của chú tôi.

Chú tôi đề nghị một chuỗi phản ứng khác. Tập trung vào kết quả, sau đó chọn cách phản ứng.

Sự việc ––> Kết quả ––> Phản ứng Thay vì nghĩ đến phản ứng cá nhân của tôi đối với Hunter, chú đề nghị tôi chú trọng vào thứ tôi muốn đạt được, đó chính là việc phát triển kinh doanh.

Khi một sự việc không hay xảy ra, hãy dừng lại trước khi phản ứng. Trong khoảng thời gian tạm dừng đó, hãy tự hỏi bản thân: Tôi muốn kết quả như thế nào? Sau đó, thay vì phản ứng với sự việc, hãy phản ứng với kết quả đó.

Nói cách khác, hãy thôi hành động vì quá khứ và bắt đầu hành động vì tương lai.

Nếu ai đó lớn tiếng với bạn, hãy dừng lại trước khi lên tiếng đáp trả. Hãy tự hỏi đâu là kết quả bạn mong muốn. Nếu câu trả lời là "Một mối quan hệ tốt đẹp hơn," thì đừng lời qua tiếng lại với họ. Thay vào đó, với giọng nói bình thường, hãy thông cảm với cơn giận của họ và hỏi thăm về vấn đề mà họ đang vướng mắc. Đó mới là phản ứng giúp bạn tạo ra mối quan hệ tốt đẹp hơn.

Khó khăn là ở đây: Bạn phản ứng lại một sự việc bởi sự việc đó đòi hỏi bạn phải phản ứng. Nhưng chỉ vì sự việc đó là chất xúc tác cho phản ứng của bạn không có nghĩa là nó quyết định bạn phải có phản ứng đó. Việc bạn phản ứng như thế nào có thể được và nên được quyết định bởi kết quả – chính là tương lai mà bạn muốn tạo ra.

Có thể một người đồng nghiệp đến và than phiền với bạn về một tình huống mà cô ấy gặp phải với sếp (sự việc). Bạn nên đáp lại như thế nào (phản ứng)? Nếu kết quả bạn mong muốn là giúp cô ấy cảm thấy được ủng hộ, vậy thì hãy lắng nghe bằng sự cảm thông. Nếu bạn muốn giúp đỡ, hãy đề xuất cách giải quyết cho cô ấy. Nếu bạn chỉ muốn nhanh trở lại làm việc, thì hãy tìm cách lịch sự tránh đi.

Điều này đặc biệt hữu ích trong các mối quan hệ cá nhân. Khi một vấn đề nào đó nảy sinh (sự việc), bản năng của tôi là phải giải quyết nó (phản ứng). Mặt khác, điều tôi mong muốn nhất đối với vợ tôi, Eleanor, là một mối quan hệ bền vững (kết quả). Vì vậy, khi cô ấy gặp rắc rối và tìm đến tôi, thay vì cố gắng giải quyết nó, tôi hỏi xem cô ấy muốn tôi làm gì. Lắng nghe? Giải quyết? Hướng dẫn? Tôi rất ngạc nhiên, thậm chí là thất vọng, bởi số lần cô ấy nói rằng "Chỉ cần anh lắng nghe thôi." Đợi đã, tôi muốn nói với cô ấy rằng Anh có ý này. Giải pháp! Anh có thể giúp em. Nhưng sau hơn 10 năm hôn nhân, tôi nhận ra rằng lắng nghe đôi khi lại là tất cả những gì cô ấy cần từ tôi. Vậy nên tôi lắng nghe.

Cuối cùng, tôi tiếp tục làm việc với Hunter và công ty của anh ấy trong nhiều năm. Thay vì tập trung vào Hunter, tôi tập trung vào mục tiêu tạo ra một quy trình quản lý hiệu quả và năng suất cho công ty.

Có lần, khi quay lại văn phòng của Hunter để lên kế hoạch cho một dự án bên ngoài mà tôi sẽ thay anh chỉ đạo, tôi nhìn thấy sách của mình trên kệ của anh ấy.

"Anh đã đọc nó chưa?" Tôi hỏi.

"Rồi," anh ấy trả lời, "không tệ chút nào."

Bạn biết đó, tôi đã nghĩ, sau cùng thì mình cũng thích được anh chàng này.

Tôi không có ý nói là chuyện này quan trọng.

Vị trí hiện tại của chúng ta Giảm tốc độ di chuyển của bạn. Tạm dừng trong giây lát. Dừng để khởi động lại. Quan sát xung quanh – ngoài phạm vi của những gì mà bạn cho rằng nó phải thế – để nhìn nhận sự việc đúng với bản chất của nó. Mở rộng góc nhìn của bản thân. Giải phóng tiềm năng phi thường của bạn. Tập trung vào kết quả bạn mong muốn.

Những cách hành xử này – thật ra là những bước hành động – sẽ giúp bạn hiểu được bản thân mình, và cả thế giới, một cách đơn giản và rõ ràng. Bạn sẽ được đưa lên cao để nhìn thấy sự việc bên dưới rõ ràng hơn. Bạn sẽ vượt qua được những thành kiến, định kiến và những ngõ cụt không hữu ích của chính bạn và của những người khác. Bạn sẽ trải nghiệm và tiếp cận sâu hơn những nguồn lực mà bạn có thể đã quên rằng nó vẫn đang hiện diện. Và bạn sẽ khơi nguồn tiềm năng của mình từ một cái giếng sâu không đáy để đạt được những thứ vững chắc trong cuộc sống.

Cụ thể đó là những thứ gì? Tài năng đặc biệt nào? Đó sẽ là trọng tâm của phần 2.

II. Làm Gì Trong Năm Nay?

Xác định mục tiêu

Trong đoạn giới thiệu của phần 1, tôi đã chia sẻ phần đầu tiên trong câu chuyện của tôi. Tôi đã xây dựng công ty mà tôi hằng mơ ước như thế nào, và sau đó, khi nó sụp đổ tôi đã nhấn vào nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI và bay lượn trên thế giới của mình, tạm dừng và quan sát. Tôi trải nghiệm; tôi khám phá nghệ thuật diễn xuất, trường y, trường giáo trưởng Do Thái, và quản lý đầu tư.

Và khi tôi trải nghiệm, tôi bắt đầu trở về mặt đất, nhưng ở một vị trí khác. Không phải là một đất nước khác, nhưng là một thành phố khác. Hay chỉ đơn giản là một con đường khác trong cùng một thành phố.

Đây là thứ mà tôi chú ý đến: Mặc dù cuối cùng tôi không muốn trở thành diễn viên, học giả giáo trưởng Do Thái, bác sĩ hay nhà quản lý đầu tư, thì vẫn có những thứ thu hút tôi trong mỗi vai trò đó. Tôi muốn vui chơi nhiều hơn, thể hiện bản thân và trải nghiệm. Tôi muốn trở nên hữu ích và chung tay giúp đỡ mọi người. Tôi muốn có được, và thể hiện được, ý nghĩa và chiều sâu trong công việc của mình. Tôi muốn sáng tạo và là nguồn cảm hứng cho mọi người. Và tôi muốn kiếm nhiều tiền.

Tôi cũng nhận ra rằng tôi thật sự thích – và muốn tiếp tục – việc tư vấn. Tôi yêu thích các mối quan hệ đối tác và cá nhân mà tôi đã gầy dựng. Tôi hoàn toàn thích thú – và cũng làm tốt – việc tìm ra vấn đề và nghĩ ra những giải pháp sáng tạo. Tôi đam mê công việc tìm ra các loại ý tưởng, và rất hài lòng khi có thể dùng chúng để giúp người khác tạo ra những thay đổi trong công ty và cuộc sống của họ. Tôi yêu thích việc suy nghĩ, viết lách và phát biểu theo cách có thể truyền cảm hứng cho người khác.

Việc tôi không thích là điều hành một công ty tư vấn, điều khiến tôi luôn cảm thấy đối lập với việc tư vấn. Thay vì nghĩ ra những giải pháp sáng tạo dành riêng cho một vấn đề nào đó, tôi phải tạo ra những phương pháp được tiêu chuẩn hóa mà các tư vấn viên của tôi trên toàn thế giới có thể sao chép. Thay vì dùng thời gian của mình cho khách hàng, tôi lại dùng nó để quản lý những tư vấn viên khác. Thay vì suy nghĩ, viết lách hoặc phát biểu những ý tưởng mới, tôi lại dùng thời gian vào việc điều hành và phát triển công ty.

Điều tôi nhận ra – trong sự ngạc nhiên – chính là tôi có thể có được mọi thứ. Nếu tôi tư vấn theo một cách nào đó, tôi có thể kết hợp những thứ thu hút tôi trong vai trò diễn viên, bác sĩ, giáo trưởng Do Thái và nhà quản lý đầu tư vào một chỗ. Tôi có thể trở thành một nhà tư vấn thú vị, truyền cảm, giàu kinh nghiệm, hữu ích, năng động, có chiều sâu (người có thể kiếm được nhiều tiền). Và nó có thể trở thành một công việc hoàn hảo cho tôi khi tôi biết tận dụng điểm mạnh, chấp nhận điểm yếu, nhận biết được sự khác biệt và theo đuổi đam mê của mình.

Tôi khám phá ra đó chính là con đường trở lại mặt đất của tôi. Không chỉ thành công trong sự nghiệp hay tài chính, mà còn hạnh phúc và viên mãn, bởi điều đó cho phép tôi – thật ra là buộc tôi – phải toàn tâm toàn ý với công việc và cuộc đời mình. Để dành thời gian cho những việc quan trọng đối với tôi. Những việc khiến tôi khác biệt, khiến tôi trở nên quan trọng.

Tuy nhiên, mọi việc không mấy dễ dàng khi tôi bắt đầu tự tập tư vấn theo cách mới. Tôi phạm sai lầm. Tôi thất bại liên tục. Thỉnh thoảng, khi một phần trong kế hoạch của tôi không mang lại hiệu quả, tôi nghi ngờ toàn bộ kế hoạch. Khi khác, tôi quá chú tâm làm việc đến mức bỏ lỡ những cơ hội lớn xung quanh. Và có giai đoạn, khi chẳng biết phải làm gì, tôi như bị đóng băng và không làm gì cả.

Đó là những khó khăn mà bạn có thể hoặc không thể tránh được, nhưng lường trước những điều đó sẽ giúp bạn vượt qua chúng trong quá trình tìm kiếm trọng tâm của mình.

Chúng ta thường cố sống cố chết để hoàn thành thật nhiều việc trong một ngày, và thành công – để rồi khi hồi tưởng lại, chúng ta nhận ra những việc chúng ta hoàn thành đó không đưa chúng ta đến mục tiêu mình muốn đạt được. Vấn đề không phải là thiếu nỗ lực. Vấn đề là thiếu định hướng và trọng tâm.

Để làm chủ cuộc đời bạn, trước hết bạn cần tập trung vào việc xác định mục đích cuộc đời mình. Nếu không thì cho dù nỗ lực thế nào đi nữa, bạn cũng chỉ đang phung phí thời gian mà thôi. Khi bạn lên kế hoạch sẽ dành thời gian vào những việc gì trong năm tới, các chương trong phần này sẽ giúp bạn xác định trọng tâm. Bạn sẽ có được cái nhìn rộng mở và sâu sắc hơn trong công việc cũng như cuộc sống. Bạn sẽ thiết lập được một kế hoạch phản ánh được toàn bộ tiềm năng của bạn. Và những chương sách này sẽ khẽ thúc giục bạn, nhẹ nhàng dỗ dành cái tiềm năng đó ra khỏi nơi ẩn nấp trong con người bạn và trình diện trước thế giới.

Chúng ta sẽ nhìn vào 4 yếu tố – ưu điểm, khuyết điểm, sự khác biệt và niềm đam mê của bạn – đó là những gì tạo nên nền tảng cho sự thành công và hạnh phúc của bạn. Thời gian của bạn được sử dụng hợp lý nhất tại điểm giao nhau của 4 yếu tố đó. Trên con đường thực hiện, bạn sẽ khám phá ra một số cạm bẫy cần tránh – những ngã rẽ khiến bạn lạc lối. Cuối cùng, ở phần cuối, bạn sẽ xác định được trọng tâm hàng năm mà bạn dựa vào đó để lên kế hoạch hàng ngày của mình. Như vậy bạn có thể sử dụng thời gian của mình vào những việc cần thiết nhất.

8. Làm Gì Khi Bạn Không Biết Phải Làm Gì

Lựa chọn bước kế tiếp khi bạn ở điểm giao nhau của bốn yếu tố

Tôi đang trên đường đến Đại học Princeton, nơi tôi theo học từ hơn 20 năm trước, để diễn thuyết về chủ đề cuộc sống sau đại học. Trên đường đi, tôi nhớ đến một câu hỏi đã ám ảnh tôi suốt những tháng cuối cùng của đời sinh viên: Tiếp đến sẽ là gì?

Tôi đã không có được câu trả lời. Tôi không có việc làm. Tôi không có kế hoạch.

Mà sau cùng, hóa ra nó lại có vẻ là một kế hoạch khá ổn.

Mark Zuckerberg và bạn cùng phòng thời đại học của mình đã trở thành sinh viên khoa khoa học máy tính mà chẳng có một kế hoạch thật sự nào. Họ tạo ra Facebook bởi vì nó thú vị, phát huy được tài năng của họ và cũng là một cách mới mẻ để các sinh viên và cựu sinh viên Harvard giữ liên lạc với nhau. Zuckerberg chưa bao giờ biết trước rằng Facebook sẽ có đến hơn 400 triệu thành viên. Cậu ấy cũng không nghĩ đến việc có thể kiếm tiền từ nó. Nhưng cậu vẫn tiếp tục cho đến năm 2007, khi Facebook cho phép các chuyên gia phát triển bên ngoài tạo ra các ứng dụng, và các nhà phát triển trò chơi bắt đầu bỏ tiền ra để quảng cáo trên Facebook nhằm thu hút người chơi. Điều này khó có thể nằm trong chiến lược của Zuckerberg vào năm 2004.

Tương tự, khi Larry Page và Sergey Brin, cha đẻ của Google, bắt đầu viết mã lập trình năm 1996, họ hoàn toàn không có kế hoạch rõ ràng hay ý tưởng làm sao để kiếm tiền. Nhưng điều đó không ngăn họ bắt tay vào hành động. Mãi đến năm 2002 và 2003 thì AdWords và AdSense mới trở thành nguồn doanh thu của công ty Google.

Trong một vài chương sách, tôi sẽ chỉ ra sự quan trọng của việc linh động và rủi ro khi bạn theo sát kế hoạch của mình một cách quá cứng nhắc. Nhưng nếu bạn không có kế hoạch gì cả thì sao?

Đó chính là tình huống mà rất nhiều người trong chúng ta gặp phải – không chỉ khi chúng ta mới tốt nghiệp mà còn trong suốt cuộc đời. May thay, ngay cả những người trưởng thành trong thế hệ mà mọi người thường gắn bó với một công ty suốt 30 năm liền cũng đều sống đủ lâu để có được sự nghiệp thứ hai và thứ ba. Thế hệ trẻ hơn thì thay đổi công việc vài năm một lần, và thường thay đổi hoàn toàn con đường sự nghiệp. Huấn luyện viên yoga của tôi từng là đạo diễn phim. Kế hoạch của ngày hôm qua có thể không áp dụng được cho hôm nay.

Những lựa chọn không giới hạn mà chúng ta gặp phải khiến việc lập kế hoạch trở nên khó khăn. Theo một nghiên cứu được thực hiện bởi Sheena Iyengar, giáo sư giảng dạy Khoa Thương mại Đại học Columbia, một nhóm người được giới thiệu 6 mẫu mứt khác nhau để chọn mua, trong khi một nhóm khác được giới thiệu 24 mẫu mứt khác nhau. Nhóm 24-loại-mứt tỏ ra rất hứng thú khi dùng thử, nhưng nhóm 6-loại-mứt có tỷ lệ mua mứt cao hơn đến 10 lần. Tỷ lệ hành động của chúng ta cao gấp 10 lần khi sự lựa chọn của chúng ta bị giới hạn!

Khi có quá nhiều lựa chọn, chúng ta dễ bị tê liệt. Chúng ta không quyết định được nên chọn cái nào nên cuối cùng chúng ta không chọn nữa. Nhưng cuộc sống vẫn tiếp diễn, và không lựa chọn nào được đưa ra. Khi đột nhiên nhìn lại, chúng ta cảm thấy tài năng của mình bị lãng phí. Chúng ta rời cửa hàng mà không mua được một loại mứt nào.

Chúng ta cần một cách để bắt đầu ngay bây giờ, để đi đến con đường đúng đắn, ngay cả khi chúng ta không có kế hoạch.

Vậy thì điều gì khiến những người như Mark Zuckerberg, Larry Page và Sergey Brin thành công đến vậy? Một phần là nhờ cơ hội. Một phần là nhờ sự kiên trì. Và một phần là nhờ may mắn. Nhưng có những yếu tố khác thúc đẩy cơ hội, sự kiên trì và may mắn. Tôi gọi đây là nhóm bốn yếu tố. Bốn cách hành xử mà bạn nên phát huy trong năm tới:

1. Tận dụng điểm mạnh 2. Chấp nhận điểm yếu 3. Khẳng định sự khác biệt 4. Theo đuổi đam mê Zuckerberg, Page và Brin rất yêu thích và giỏi về công nghệ. Không ai trong số họ hành động một mình – họ hợp tác với những người khác để bổ khuyết cho điểm yếu của mình. Và về hình thức cũng như trên thực tế, họ đã đưa ra những cách tiếp cận độc đáo giúp tách biệt họ và công ty của họ với bất kỳ điều gì khác ngoài kia.

Đối với tôi, tại Princeton, điều đó thuộc về khả năng lãnh đạo. Điểm mạnh của tôi chính là hoạt động đội nhóm. Điểm yếu của tôi – lo lắng thái quá về sự an toàn – là một điểm cộng trong trường hợp này. Tôi thích được cùng mọi người hòa mình vào thiên nhiên. Lớn lên tại thành phố New York, những quan điểm về thành thị của tôi đã mang đến cái nhìn độc đáo trong việc hướng dẫn những người vốn còn mới mẻ với các hoạt động ngoài trời.

Tuy nhiên, tôi vẫn không biết làm thế nào để tìm được việc làm nhờ vào những thứ đó. Tôi đã không thể hiểu được làm thế nào để chúng giúp tôi có được sự nghiệp lâu dài. Tôi không thể lo cho gia đình mình nếu sống trong rừng. Điều đó quả là không phù hợp. Vậy nên tôi gần như đã từ bỏ. Tôi gần như đã quyết định sẽ theo học ngành luật.

Nhưng tôi đã không làm vậy. Thay vào đó, tôi chọn theo đuổi những gì tôi đang làm, trải nghiệm để phát triển trọng tâm của tôi dựa trên 4 yếu tố, đồng thời thay đổi những gì làm suy giảm bốn yếu tố đó.

Một việc mà tôi trải nghiệm là xây dựng các hoạt động giúp phát huy tinh thần làm việc nhóm cho các doanh nghiệp. Tôi có thể làm công việc đó để có một cuộc sống ổn định. Và công việc này tận dụng sự khác biệt của tôi hơn nữa – tôi hiểu biết về thế giới doanh nghiệp nhiều hơn hầu hết những người trong ngành.

Vì thế, tôi bắt đầu thành lập công ty. Quyết định này kéo theo quyết định khác. Mười tám năm sau, tôi vẫn đang thay đổi công việc của mình, biến đổi nó để tận dụng ưu khuyết điểm, sự khác biệt và đam mê của tôi. Ba năm nữa sẽ thế nào? Tôi không dám chắc.

Bạn không cần phải thấy rõ toàn bộ con đường phía trước. Đa số những người thành công cũng như các công ty thành đạt nhất từng đi lòng vòng trước khi đến với thành công bằng cách rèn giũa tài năng của họ theo cách mà họ chưa từng tưởng tượng đến.

Đây là điểm bạn nên cảm thấy may mắn: Bạn đang làm một việc gì đó – dù đó là công việc, sở thích, hay thú tiêu khiển nhất thời – mà nó khai thác được ưu điểm của bạn, chấp

nhận nhược điểm của bạn, sử dụng sự khác biệt của bạn, và khơi mào đam mê của bạn. Tất cả những gì bạn cần làm là lưu ý đến nó.

Bài diễn thuyết của tôi khi đến Princeton ư? Tôi hướng dẫn các cô cậu sinh viên đang lo lắng về tương lai của họ ra sao? Hãy quên tương lai của bạn đi. Chỉ một chút thôi, hãy thôi chú trọng vào nơi bạn muốn đến. Thay vào đó, hãy tập trung vào vị trí hiện tại của bạn. Dành thời gian để hiểu bạn là ai. Và bắt đầu từ đó.

Hãy bắt đầu trải nghiệm từ việc xác định bạn là ai và chọn bước đi kế tiếp cho mình – trọng tâm trong năm của bạn – tại điểm giao nhau của bốn yếu tố. Đó là nơi ẩn chứa nguồn sức mạnh của bạn.

9. Tái Lập Trò Chơi

Yếu tố thứ nhất: Phát huy điểm mạnh của bạn

Làm thế nào mà một vài tên cướp biển trên chiếc tàu nhỏ có thể bắt giữ những chiếc tàu chở dầu khổng lồ làm con tin? Làm thế nào mà một vài con người sống phân tán trong hang động cách xa nửa vòng trái đất có thể mang đến sự sợ hãi trong thâm tâm của hàng triệu cư dân ở những đất nước rộng lớn và uy quyền nhất thế giới? Làm thế nào mà một nhà thầu đơn lẻ đánh bại một công ty tư vấn với 30.000 nhân viên để giành lấy bản hợp đồng trị giá hàng triệu đô-la?

Trong A Separate Peace, tiểu thuyết mới nổi của John Knowles, Phineas tạo ra trò chơi Blitzball mà trong đó mỗi người đều đuổi theo một người giữ banh duy nhất, người này phải vượt qua tất cả các đối thủ khác. Phineas luôn luôn thắng trong trò chơi này bởi luật chơi của nó – trò chơi mà anh tạo ra – phù hợp đối với những kỹ năng riêng của anh.

Đó là bí mật thành công của những người vươn lên từ nghèo khó. Hãy chơi trò chơi mà bạn biết mình sẽ thắng, ngay cả khi điều đó có nghĩa là tự bạn tạo ra trò chơi đó.

Các doanh nhân, bằng trực giác của họ, đều hiểu rõ điều này; và họ xây dựng công ty riêng của mình cũng chính vì lý do này đây. Tôi biết rất nhiều người giờ đây thành công rực rỡ nhưng có một thời họ không thể nào tìm được việc làm bởi họ không tốt nghiệp đại học. Vậy nên họ mở công ty riêng: công ty được thiết kế để tận dụng những ưu điểm độc nhất của họ. Họ tạo ra trò chơi mà họ có thể thắng, và họ chơi.

Trong quyển sách Moneyball, tác giả Michael Lewis giải thích làm thế nào mà đội bóng chày Oakland A's, với mức lương 41 triệu đô-la lại liên tục thắng những đội với mức lương hơn 100 triệu đô-la. Các đội giàu hơn thuê những cầu thủ hàng đầu dựa theo tiêu chuẩn truyền thống: tỷ lệ đánh trúng cao nhất, chiếm được nhiều gôn nhất,… Những đội có kinh phí ít hơn cũng dùng cùng một tiêu chí như các đội giàu và phải chấp nhận những người chơi hạng hai – hoặc hạng ba với mức thuê rẻ hơn. Điều này khiến cho các đội giàu chắc chắn có được những người giỏi nhất và thắng trong cuộc chơi.

Nhưng đội Oakland A's đã nghiên cứu trò chơi và tái lập luật chơi. Họ nhận ra rằng số lần cầu thủ giữ được gôn (tỷ lệ chiếm gôn) kết hợp với số lượng gôn một cầu thủ có thể chiếm được mỗi lần đánh bóng (tỷ lệ gôn chiếm được) là tiêu chí lựa chọn cầu thủ tốt hơn. Vì không có đội nào đi theo những tiêu chí đó nên các cầu thủ giỏi trong lĩnh vực đó có giá thuê rất thấp. Thuê các cầu thủ đó chính là trò chơi mà Oakland A's đã áp dụng để chiến thắng.

Các công ty tư vấn lớn chi hàng chục ngàn đô-la cho những bản kế hoạch bóng bẩy để trình cho khách hàng. Nhưng đó có phải là thứ giành được thắng lợi trong cuộc chơi hay không? Có thể yếu tố thắng lợi chính là quyền sở hữu của khách hàng đối với dự án, và nếu bạn bàn bạc cùng khách hàng, cùng thiết kế dự án với họ, thì bản kế hoạch một trang của bạn (mà họ đã cùng viết với bạn) sẽ đánh bại được những bản kế hoạch dài hàng trăm trang đến từ những công ty lớn kia – với chi phí thấp. Đó là cuộc chơi mà một nhà thầu độc lập có thể thắng.

Malcolm Gladwell, trong bài báo "How David Beats Goliath" (David Đã Đánh Bại Goliath Như Thế Nào) trên tờ New Yorker, nói về giây phút vua David cởi bỏ áo giáp của mình. Đức vua biết mình không thể thắng trong trò chơi lấy sức đối sức, nhưng ngài biết mình nhanh nhẹn hơn, linh hoạt hơn, và có tầm ngắm chính xác hơn. Vì vậy ngài đã cầm lên 5 hòn đá, lao vào trận đấu, và chiến thắng. Vua David đã phá bỏ luật lệ và tái lập trò chơi.

Gladwell tham khảo một nghiên cứu được tiến hành bởi nhà khoa học chính trị Ivan Arreguin-Toft, người đã tìm hiểu mọi cuộc chiến tranh diễn ra suốt 200 năm trước mà trong đó một bên mạnh hơn bên kia ít nhất 10 lần. Ông phát hiện rằng bên yếu hơn có tỷ lệ chiến thắng gần 30 phần trăm – một kỳ tích đáng chú ý. Nguyên nhân? Họ đã đấu một cuộc chiến khác biệt so với đối thủ của họ.

Còn về 70 phần trăm thua cuộc thì sao? Họ đã chiến đấu theo cách thông thường; họ bước vào trận đánh với cùng những nguyên tắc mà đối thủ mạnh hơn của họ sử dụng.

Năm 1981, nhà khoa học máy tính Doug Lenat đã tham gia một cuộc thi đấu dàn trận, trong đó mỗi người chơi được giao cho khoản kinh phí ảo là một nghìn tỷ đô-la để chi cho hạm đội hải quân mà họ lựa chọn. Các đối thủ khác đều có kiến thức sâu rộng về quân sự và đã xây dựng một hạm đội hải quân truyền thống với nhiều loại tàu thuyền có kích thước khác nhau cùng hệ thống phòng bị mạnh mẽ.

Nhưng Lenat không có kiến thức về quân sự. Anh chỉ đơn giản là đưa luật thi đấu vào một chương trình máy tính mà anh phát minh ra: một chương trình được thiết kế để chiến thắng chứ không phải để đi theo cách thức thông thường.

"Chương trình đưa ra chiến lược sử dụng số tiền nghìn tỷ đô-la đó vào vô số tàu nhỏ như tàu P.T, với vũ khí mạnh mẽ nhưng hoàn toàn không có tính phòng bị và tính cơ động," Lenat nói. "Chúng chỉ ở yên đó. Cơ bản mà nói, chỉ cần bị đánh trúng một lần, tàu sẽ chìm. Và những gì diễn ra là đối thủ đã bắn và mỗi lần bắn đều đánh chìm tàu của chúng tôi. Nhưng điều đó không ảnh hưởng gì, vì chúng tôi có rất nhiều tàu."

Lenat đã thắng áp đảo trong cuộc chơi.

Bạn đang tham dự cuộc chơi nào? Đó có phải cuộc chơi dành cho những kỹ năng và tài năng đặc biệt của bạn không? Đó có phải là môi trường hoàn hảo để bạn hoặc công ty bạn giành được chiến thắng không? Nếu không, vậy thì có lẽ đã đến lúc bạn tham gia một trò chơi khác, hoặc tạo ra cuộc chơi của bạn: một cuộc chơi mà bạn có thể thắng.

Yếu tố đầu tiên là những ưu điểm của bạn. Trong năm tới đây, hãy chơi trò chơi phù hợp với những ưu điểm đó.

10. Tôi Sẽ Lấy Con Tôm

Yếu tố thứ hai: Chấp nhận điểm yếu của bạn

Tôi đang ăn trưa với Geoff, một người bạn của tôi vốn rất thành công trong sự nghiệp. Anh đã vô cùng hào phóng khi trao tặng phần lớn tài sản của mình cho một tổ chức, ước tính hàng trăm triệu đô-la.

Khi nhân viên phục vụ đến nhận yêu cầu gọi món, Geoff gọi món xà lách trộn Caesar với tôm và nói thêm, “Nhưng tôi muốn thay tôm bằng cá hồi được không?”

“Không thành vấn đề, thưa ông,” nhân viên phục vụ đáp. “Nhưng xin ông hiểu cho, chúng tôi sẽ thu thêm 1 đô-la.”

“Vậy à,” Geoff trả lời sau một lúc chần chừ, “Vậy thôi khỏi đi, tôi sẽ lấy tôm vậy.”

Bạn gọi đó là gì? Keo kiệt? Dị hợm? Bất thường? Tôi gọi đó là bí quyết thành công của anh ấy. Không phải của bạn nhé. Của anh ấy. Geoff có một quy định về giá trị. Anh không thể chịu được ý nghĩ sử dụng thêm 1 đô-la nếu nó không mang lại ít nhất 2 đô-la giá trị khác. Có thể là hơi thái quá. Nhưng cái gia tài (và tổ chức) hàng trăm triệu đô-la cũng thế thôi. Không phải Geoff thành công cho dù anh ấy lập dị; mà anh ấy thành công chính vì anh ấy lập dị.

Và Geoff thành công là vì anh ấy không ngượng ngùng về điều đó. Cũng không cảm thấy xấu hổ vì nó. Anh ấy không hề che giấu, kiềm nén hay chối bỏ nó.

Anh ấy sử dụng nó.

Tôi đang trò chuyện với một người nổi tiếng mà tôi biết – một người mà bạn có thể ngay lập tức nhận ra khi nghe đến tên – thì anh ấy bắt đầu nói rằng anh ấy có quen người này người kia nổi tiếng nhằm tạo ấn tượng với tôi. Chờ đã nào, tôi nghĩ thầm, anh không cần phải làm như vậy. Tôi đã rất ấn tượng với anh rồi. Thật ra thì anh mới là người tôi nên nêu tên để tạo ấn tượng với người khác đó chứ.

Tại sao người bạn nổi tiếng của tôi lại phải sử dụng thanh danh của người khác để tạo ấn tượng? Bởi vì sau tất cả những gì đạt được, anh ấy vẫn cảm thấy không yên tâm. Ít ra thì

chính điều đó phần nào đã giúp anh ấy thành công vang dội như vậy. Anh đã không làm việc cật lực đến thế, bỏ ra nhiều thời gian và công sức cho dự án đến thế, tiếp tục gắng sức sau khi anh ấy đã "làm được", nếu anh ấy không cảm thấy có cái gì đó bất an. Sự bất thường của anh ấy hóa ra lại vô cùng hữu ích.

"Những tiểu thuyết thú vị nhất," biên tập viên Malcolm Jones của Newsweek đã viết trong một nhận xét gần đây, "chính là câu chuyện mà trong đó cái xấu và cái tốt không thể tách rời."

Nhận xét này càng đúng hơn với con người. Những người quyền lực nhất không áp chế sự bất thường, kỳ dị và những cảm xúc đáng xấu hổ của họ. Họ tận dụng nó để tác động đến thế giới.

Một người quen khác của tôi chính là động lực thúc đẩy đằng sau các cuộc cải cách về sức khỏe vốn đã cứu sống hàng triệu người ở các nước đang phát triển. Hàng triệu, theo đúng nghĩa đen. Đương nhiên anh ấy đạt được thành tích vang dội này bằng những ưu điểm vượt trội của mình. Anh ấy kết nối với các giá trị sống của mình một cách sâu sắc. Anh ấy làm việc toàn tâm toàn ý và không mệt mỏi. Anh ấy quan tâm sâu sắc đến những người xung quanh, bạn bè và cả những người xa lạ, và làm bất kỳ điều gì có thể để giúp đỡ họ.

Nhưng anh ấy có một điểm dị thường. Anh ấy sống và làm việc trong một thế giới học thuật trí tuệ siêu phàm, nơi cho rằng sắc thái có giá trị vượt xa sự giản đơn. Thành công của một học giả nằm ở khả năng nhìn thấy và lý giải được màu xám.

Nhưng anh ấy chưa bao giờ thấy màu xám. Anh nhìn thế giới với hai màu đen trắng, đúng và sai. Quan điểm đơn giản thái quá này về thế giới là thứ mà những người trong giới học thuật luôn luôn cố gắng che giấu hoặc vượt qua. Nhưng anh ấy chưa bao giờ che giấu sự đơn giản của mình. Anh ấy chấp nhận nó. Và đó là cội nguồn sức mạnh của anh ấy, là thứ nguyên liệu bí mật giúp anh có khả năng cứu lấy rất nhiều sinh mạng. Anh ấy bước qua bãi lầy tranh luận và đến với sự giản đơn của hành động đúng đắn.

Một người bạn nữa của tôi, một nhà quản lý đầu tư xuất sắc, dành toàn bộ thời gian để theo dõi, nghiền ngẫm và đọc các bản báo cáo tài chính của những công ty mà anh ấy đang cân nhắc để đầu tư vào. Anh ấy và công việc này gắn liền làm một. Có một lần tôi mời anh ấy đi trượt tuyết vào cuối tuần. Thay cho ván trượt, anh ấy mang theo một chồng báo cáo cao cả mét. Rất kỳ dị. Nhưng sự ám ảnh đó giúp anh ấy trở thành một trong những người chọn cổ phiếu giỏi nhất thế giới.

Tất cả chúng ta đều có những điểm kỳ dị và ám ảnh như họ. Có thể chúng ta không thừa nhận, ngay cả với bản thân mình. Hoặc là chúng ta lo lắng rằng nó sẽ ngăn cản ta thành công, thế nên ta cứ cố gắng loại bỏ nó.

Đó là sai lầm. Sự kỳ lạ của chúng ta rất có thể là bí mật tạo ra nguồn sức mạnh bên trong ta.

Yếu tố thứ hai là những khuyết điểm của bạn. Thay vì tránh né, hãy chấp nhận những khuyết điểm đó và trong năm nay, hãy dành thời gian để biến nó thành tài sản của bạn, chứ không phải là của nợ.

11. Những Chỗ Ngồi Ấm Áp

Yếu tố thứ ba: Khẳng định sự khác biệt của bạn

Khi đang chạy dọc theo cung đường dài gần 10 km về phía Nam tại Công viên Trung tâm vào một ngày mùa đông lạnh giá, tôi nhìn thấy nhiều tài xế xe ba bánh khốn khổ đang quây quần bên nhau để giữ ấm. Chốc chốc, một người đi ra mời chào khách bộ hành, nhưng có vẻ không ai muốn ngồi lên mấy cái xe đó. Trời quá lạnh.

Và rồi, tôi vô cùng ngạc nhiên khi chạy lên chút nữa và nhìn thấy một chiếc xe – có hành khách ngồi trong đó – đang chạy vòng quanh công viên. Lý do chiếc xe này được thuê trong khi những chiếc xe khác thì không, rất rõ ràng. Ở hai bên chỗ ngồi trên xe được treo hai tấm biển với khổ chữ lớn ghi rằng GHẾ ĐƯỢC LÀM ẤM.

Trong bất kỳ lĩnh vực có tính cạnh tranh cao nào – và ngày nay thì mọi lĩnh vực đều có tính cạnh tranh cao – trở nên khác biệt là cách duy nhất để chiến thắng. Không ai muốn bán một thứ hàng hóa thông thường, và không ai muốn trở thành thứ hàng hóa thông thường.

Tuy rằng tất cả chúng ta đều biết điều đó, nhưng đa số chúng ta lại tốn rất nhiều công sức để cố gắng không khác biệt. Chúng ta đóng khuôn bản thân và cả công việc của mình theo hình mẫu của những con người và công ty thành đạt khác, bỏ ra một lượng lớn tiền bạc và năng lượng để khám phá và sao chép họ.

Vấn đề là ở đây: Nếu bạn giống như những người khác, và nếu việc kinh doanh của bạn giống như những việc kinh doanh khác, vậy thì những gì bạn làm chính là gia tăng số đối thủ cạnh tranh của chính mình.

Tôi từng tư vấn cho American Express năm 1993 khi Harvey Golub vừa lên chức CEO. Khi đó ông ấy hay mặc quần có dây đeo. Trong vòng vài tuần, những người khác cũng mặc y như thế. Trong văn hóa tập thể của chúng ta, chúng ta sống bầy đàn, giống như cá vậy. Chúng ta đặc biệt cố gắng để hòa nhập khi chúng ta lo lắng về việc bị sa thải. Có lẽ chúng ta nghĩ rằng việc nổi bật sẽ khiến họ nhớ ra rằng chúng ta đang hiện diện ở đây, và rồi họ sẽ sa thải chúng ta.

Nhưng việc hòa nhập còn có tác dụng ngược. Nó khiến chúng ta trở nên không quan trọng. Nếu bạn cũng giống như bao người khác, vậy thì bạn cần thiết cho công việc này đến mức nào?

Đó là lý do tại sao anh bạn Paul Faerstein của tôi mất việc. Anh ấy rất thành công trong việc hòa nhập. Lúc đó là vào đầu những năm 1990 và anh ấy là đối tác của Hay Group. Anh ấy là một nhà tư vấn giỏi – tôi học hỏi từ anh ấy rất nhiều – và trong suốt một thời gian dài

anh ấy hành động như những đối tác khác. Anh ấy bán các dự án mà họ bán. Tính tiền trên số giờ mà họ tính.

Một năm rưỡi sau đó, mẹ của Paul qua đời, anh trai của anh qua đời, còn anh thì ly dị vợ. Anh ấy không thể giữ được doanh số bán hàng hay số giờ có thể hoạch toán. Và đây là phần quan trọng: Anh ấy không mang đến bất kỳ điều gì độc đáo ngoài những thứ đó. Không phải là anh ấy không thể, chúng ta sẽ nhận thấy điều đó ngay sau đây. Mà là anh ấy đã không làm. Vậy nên anh ấy mất việc. Việc ngụy trang bản thân mình bằng cách trở nên giống với tất cả mọi người, nhưng giỏi hơn, là rất khó khăn, và duy trì điều đó còn khó hơn nữa. Trên thế giới có quá nhiều người thông minh và chăm chỉ đang cố gắng để nổi trội bằng cách trở nên giỏi nhất trong những công việc mà tất cả những người khác đang làm.

Việc trở nên khác biệt dễ dàng hơn nhiều.

Ngành giải trí là một ví dụ tuyệt vời. Trong một lĩnh vực có vô số con người xinh đẹp, gợi cảm và tài năng, đâu là cơ hội để bạn thu hút được sự chú ý ngay cả khi bạn trở nên xinh đẹp hơn, gợi cảm hơn và tài năng hơn? Nhưng Susan Boyle thì khác. Cô ấy đã phá vỡ khuôn khổ. Đó là lý do tại sao đoạn phim của cô ấy trên YouTube nhận được hơn một trăm triệu lượt xem. Nếu cô ấy trông giống như mọi ca sĩ đầy triển vọng khác, thì cả thế giới có chú ý đến cô ấy không?

Nếu bạn 70 tuổi, đừng đi nâng mặt và giả vờ như bạn đang 30 tuổi. Hãy giữ lấy tuổi 70 và dùng nó như là thế mạnh của bạn. Theo rất nhiều bài nghiên cứu, tài năng không phải là bẩm sinh, nó được hình thành qua rèn luyện. Điều này mang đến ưu thế to lớn cho một người 70 tuổi so với một người 30 tuổi.

Thế nhưng, ngay cả trong các tập đoàn xem trọng sự đa dạng, chúng ta cũng rất khó để trở nên khác biệt bởi vì chúng ta có những chuẩn mực văn hóa ủng hộ tính đồng nhất. Đó là lý do tại sao chúng ta có các quy định về trang phục và những kiểu nói như “Đừng làm chuyện để ý”. Lời khuyên của tôi? Cứ làm chuyện để ý đi.

Cuối cùng Paul cũng làm điều đó. Sau khi mất việc, Paul nhận ra rằng anh chưa bao giờ thật sự là chính mình khi là đối tác với Hay Group. Anh có khả năng làm được nhiều hơn. Anh muốn có mối liên kết sâu hơn với khách hàng, giúp họ đạt được những việc không nằm trong giới hạn mà Hay Group đưa ra, chung tay với họ trong những vấn đề cần giải quyết.

Hiện tại, tên của anh ấy là Paramacharya Swami Parameshwarananda (bạn có thể gọi ngắn gọn là Swamiji). Anh ấy là bậc thầy tinh thần của cộng đồng tôn giáo tại Colorado. Sự thay đổi của anh ấy có thể rất mãnh liệt, nhưng đối với anh ấy thì rất dễ dàng bởi mỗi bước đi là một lần tiến đến gần bản thân anh ấy. Và giờ đây anh ấy không thể nào hạnh phúc hay hiệu quả hơn nữa. Anh ấy phục vụ trong nhiều ban bệ và hội đồng lãnh đạo khác nhau, đồng thời là động lực thúc đẩy đằng sau nhiều dự án giáo dục và nhân đạo trên toàn thế giới.

Anh ấy vẫn đang thực hiện rất nhiều việc anh ấy đã từng làm khi còn là một tư vấn viên thất bại ở New Jersey, nhưng anh ấy thành công hơn bởi vì anh ấy cảm nhận và hành động

đúng với bản thân mình. Theo như lời anh chia sẻ, "Tôi đang sống với con người thật của mình." Anh ấy trở thành một người không thể thiếu. Không phải chỉ bởi những gì anh ấy làm, mà còn vì con người của anh ấy. Bây giờ, tôi không phải đang đề nghị bạn gia nhập cộng đồng tôn giáo ở Colorado. Đối với hầu hết mọi người thì việc đó là vô lý. Và việc sao chép một ai đó sẽ không mang lại kết quả gì. Bạn không bao giờ trở thành một phiên bản tốt đẹp của người khác vì bạn là chính bạn.

Làm thế nào để có thể tiến đến gần hơn việc đóng góp cho giá trị độc nhất của bạn? Đâu là "chiếc ghế ấm" của bạn? Bạn có thể trở nên hiệu quả hơn bằng cách sống đúng với bản chất con người mình hơn không?

Hãy chấp nhận điều này: Bạn khác biệt. Càng sớm hiểu rõ giá trị này, càng sớm nắm giữ và khẳng định nó, bạn sẽ càng thành công hơn. Đối với công việc kinh doanh của bạn cũng vậy.

Đó là lý do tại sao một tài xế xe ba bánh với những chiếc ghế được làm ấm đắt hàng suốt cả ngày, trong khi những tài xế khác chỉ ngồi tụm ba tụm bảy với nhau, ế khách, và ra sức giữ ấm cho mình.

Yếu tố thứ ba là sự khác biệt của bạn. Hãy khẳng định điều đó. Đừng phung phí thời gian và ưu thế cạnh tranh của bạn bằng cách cố gắng hòa nhập.

12. Vị Cơ Trưởng Cứu Mạng 155 Hành Khách

Yếu tố thứ tư: Theo đuổi đam mê (khát vọng) của bạn

Thuyền trưởng Greg Davis là một người hướng dẫn câu cá tài tình. Tôi đi cùng ông ấy đến bờ biển Savannah, Georgia từ sáng sớm và trở về sau đó vài giờ với những con cá to đến mức tôi phải nhờ người giúp mới kéo chúng lên được. Đa số những hướng dẫn viên khác trở về mà không thu hoạch được gì cả.

Điều gì khiến Greg trở thành một hướng dẫn viên xuất sắc như vậy? Nếu đang tìm thuê người hướng dẫn, bạn có đoán được ông ấy sẽ là người nổi trội không?

Sẽ rất tuyệt nếu chúng ta có thể dự đoán được lĩnh vực mà ở đó chúng ta có thể tỏa sáng đúng không? Chúng ta sẽ là ngôi sao ở đâu? Sẽ ra sao nếu chúng ta có thể đoán trước bài hát mình nên hát – và sân khấu nào mình nên trình diễn – để khai phá được một Susan Boyle bên trong mỗi chúng ta? Chúng ta hoàn toàn có thể làm được.

Ngày 15 tháng 1 năm 2009, Cơ trưởng C. B. Sullenberger tiến hành một cuộc hạ cánh khẩn cấp cho chiếc máy bay chở khách nặng 50 tấn, nhẹ nhàng để nó lướt trên mặt sông Hudson ở thành phố New York, cứu được sinh mạng của 155 hành khách. Phép mầu? Hay điều đó có thể dự đoán trước?

Chúng ta biết gì về Cơ trưởng Sullenberger? Trước khi diễn ra sự kiện hạ cánh cho thấy tài năng đặc biệt của ông ấy, bạn có đoán được ông ấy có kỹ năng, dáng vóc, khả năng lãnh đạo để trở nên sáng chói như hôm nay không?

Trước đây, tôi trải qua 4 năm làm việc cho một công ty tư vấn quản lý chuyên tạo ra các mô hình để tuyển dụng nhân viên. Khách hàng của chúng tôi, đa số là những công ty cổ phần lớn, đã tiêu tốn hàng trăm ngàn đô-la vào các nghiên cứu mà chúng tôi tiến hành trong công ty của họ để dự đoán xem ai có khả năng là nhân viên xuất sắc.

Đây là quy trình chúng tôi đã làm: Chúng tôi phỏng vấn cả những nhân viên giỏi và nhân viên bình thường đang làm việc tại công ty của khách hàng, xác định các phẩm chất giúp phân loại những người xuất sắc. Sau đó chúng tôi giúp công ty phỏng vấn và tuyển dụng các ứng viên phù hợp với hình mẫu đó.

Nghe có vẻ hợp lý. Nhưng thật ra thì không. Quy trình đó rất hao tốn chi phí và thời gian. Nó đòi hỏi người phỏng vấn phải có rất nhiều kỹ năng để tiến hành những cuộc phỏng vấn chuyên sâu; vì quy trình chỉ đạt chất lượng khi người thực hiện phỏng vấn và tuyển dụng cũng đạt chất lượng. Và ngay cả nếu bạn có đủ tiền bạc, thời gian và kỹ năng, thì cuối cùng bạn cũng chỉ thuê được các ngôi sao đã sáng chứ không phải sẽ sáng.

Sẽ có người cho rằng điều duy nhất có thể giúp dự đoán thành công trong một công việc nào đó chính là thành công thật sự trong công việc đó. Đây chính là nguyên nhân tại sao các công ty dịch vụ tài chính thuê gần gấp mười lần số lượng nhà phân tích mà họ cần, để rồi một hay hai năm sau đó, họ chỉ giữ lại những người thành công và sa thải số còn lại. Đương nhiên, cách này thậm chí còn tốn kém thời gian và tiền bạc hơn cả mô hình tuyển dụng của chúng tôi.

Có một cách tiết kiệm và dễ dàng hơn để đặt một người – có thể bạn hoặc bất kỳ ai – vào vị trí để thành công. Hãy hỏi câu này:

Bạn làm gì trong lúc rảnh rỗi?

Trong trường hợp của Cơ trưởng Sullenberger, dấu hiệu đầu tiên cho thấy ông ấy sẽ trở thành vị cơ trưởng anh hùng chính là vào thời niên thiếu, khi hầu hết bạn bè ông đều lấy bằng lái xe thì ông đã có bằng lái máy bay. Ông ấy làm gì để thư giãn? Ông lái những chiếc tàu lượn, về cơ bản thì điều đó cũng giống như việc ông đã làm khi hạ cánh máy bay trên sông Hudson mà không có sự trợ giúp của động cơ. Hoạt động ngoại khóa? Ông là nhân viên điều tra tai nạn của Hội Liên hiệp Phi công và làm việc với các viên chức hàng không liên bang để cải thiện việc tập huấn và các phương pháp giải cứu khẩn cấp trên máy bay.

Khi còn là một cậu bé, ông ấy dựng nên mô hình hàng không mẫu hạm với nhiều máy bay nhỏ trên đó, sơn phết cẩn thận từng chi tiết. Có lẽ chính sự lưu tâm đến từng tiểu tiết đó giải thích được lý do tại sao ông đi kiểm tra khoang máy bay những hai lần để bảo đảm rằng không có ai bị bỏ lại trước khi tự mình thoát khỏi chiếc máy bay đang chìm.

Nhưng điểm quan trọng là ở đây: Với tính cách của Sullenberger, bạn sẽ không biết được bất kỳ điều gì nói ở trên nếu không trực tiếp hỏi thẳng. Khi Michael Balboni, phó thư ký về an toàn cộng đồng của bang New York nói lời cảm ơn về hành động xuất sắc của ông, ông trả lời một cách thản nhiên và khiêm tốn nhất: "Đó là những việc chúng tôi được huấn luyện để thực hiện."

Ngay cả khi đã biết được những hành động của cơ trưởng Sullenberger, bạn cũng có thể nghĩ ngợi về sự ám ảnh bất thường của ông ấy. Chẳng phải bạn thà thuê một người hiểu biết trong nhiều lĩnh vực hơn sao? Một người quan tâm đến nhiều thứ hơn? Một người biết cách giao tiếp tốt hơn?

Tuy nhiên, con người thường thành công không phải vì họ bỏ qua những điều bất thường của họ, mà họ thành công chính nhờ những điểm bất thường đó. Các nỗi ám ảnh chính là một trong những dấu hiệu rõ ràng nhất cho sự thành công. Thấu hiểu các nỗi ám ảnh của bạn và bạn sẽ hiểu được động lực bẩm sinh của mình – thứ khiến bạn có thể bước đi đến tận cùng thế giới.

Anh bạn hướng dẫn viên câu cá Greg Davis của tôi ở trên mặt nước câu cá với khách hàng 6 ngày một tuần. Bạn có đoán được anh ấy làm gì vào ngày nghỉ không?

Yếu tố thứ tư chính là đam mê của bạn, thứ mà đôi khi rất khó tìm thấy. Một cách để khám phá ra niềm đam mê chính là theo đuổi khát vọng của bạn. Khi bạn chọn trọng tâm cho năm nay, hãy bớt chú ý đến những thứ "cần" và chú ý nhiều hơn đến những thứ "muốn".

13. Ai Cũng Có Thể Học Cách Trồng Cây Chuối

Yếu tố thứ tư: Theo đuổi đam mê của bạn (sự kiên trì)

Nhiều năm trước, khi lần đầu tiên tôi thành lập công ty tư vấn, thì Elaine, một người bạn của tôi đang làm việc tại một công ty lớn, đã đề nghị tôi nói chuyện với đồng nghiệp Colin của cô ấy, người có thể thuê Bregman Partners của tôi.

Vậy nên tôi gọi cho Colin, nhắc đến Elaine và đề nghị gặp anh. "Tôi rất bận," Colin trả lời. "Hãy nói qua điện thoại đi."

Nhưng tôi biết rõ nói qua điện thoại sẽ không rõ ràng. "Vậy ăn trưa thì sao?" tôi hỏi anh ấy. "Hoặc là đi uống gì đó sau giờ làm? Hay chỉ gặp mặt 15 phút ở đâu đó cũng được?"

Colin cuối cùng cũng đồng ý đi ăn trưa gọn nhẹ. Sau đó anh ấy hủy cuộc hẹn. Chúng tôi sắp xếp lại. Anh ấy lại hủy. Chúng tôi lại hẹn. Anh ấy lại hủy. Rõ ràng là anh ấy không muốn gặp tôi. Tôi gần như đã từ bỏ ý định.

Tuy nhiên, đây là điều mà tôi nhận ra: Nếu tôi có thể tránh việc phản ứng dựa trên cảm giác thất vọng hoặc tổn thương của mình, thì cái giá phải trả cho việc sắp xếp lại cuộc hẹn

chỉ là hai phút gọi điện thoại cho thư ký của Colin. Và thành quả thu được nhiều khả năng sẽ vô cùng to lớn.

Vì vậy tôi tiếp tục hẹn lại, cho đến một ngày của vài tháng sau đó, Colin không hủy cuộc hẹn nữa và chúng tôi ăn trưa với nhau. Đương nhiên, cuộc gặp mặt rất ngắn, nhưng vẫn đủ thời gian để tôi trình bày sơ lược về bản kế hoạch. Vài tuần sau khi tôi gửi bản kế hoạch, anh ấy để lại một lời nhắn phản hồi ngắn gọn, giải thích rằng tôi không được chọn nhưng anh ấy sẽ lưu tâm đến tôi. Ổn thôi.

Tôi cảm thấy bị sỉ nhục. Sau tất cả công sức tôi bỏ ra, những gì tôi nhận được chỉ là một lời nhắn qua hộp thư thoại? Một lần nữa, tôi gần như bỏ cuộc.

Nhưng thay vì vậy, tôi đã gọi và đề nghị một cuộc hẹn ăn trưa khác để tìm hiểu về những gì tôi chưa rõ. Anh lại từ chối, nhưng bảo tôi hãy nói chuyện với cô đồng nghiệp Lily của anh, hiện đang làm việc ở phòng ban khác và có thể cần đến dịch vụ của tôi.

Vậy nên tôi hẹn gặp Lily. Cô ấy hủy hẹn. Khi đang chuẩn bị để hẹn lại thì tôi phát hiện một việc ngoài dự kiến: Tôi bắt đầu thấy thích quá trình tiếp cận khách hàng – thử thách của công việc kinh doanh. Nó trở thành một trò chơi đối với tôi, và mục tiêu chính là tiếp tục chơi cho đến một thời điểm nào đó, tôi có thể nói đúng chuyện với đúng người và thực hiện được mục tiêu của mình. Thật ngạc nhiên là tôi đã thấy thích thú.

Và tôi bắt đầu thành thạo hơn trong việc đó. Lên cuộc hẹn. Hẹn lại. Tìm cách tiếp tục cuộc thảo luận. Bạn có thể nghĩ rằng đó không phải là chuyện gì khó khăn ghê gớm hay ích lợi gì để phải rèn luyện hay thành thạo nó, nhưng bạn hoàn toàn sai về hai nhận định đó.

Đa số công việc của chúng ta xoay quanh việc lặp đi lặp lại. Đó là cách mà chúng ta trở nên tài giỏi ở một lĩnh vực nào đó. Vấn đề ở chỗ chúng ta bỏ cuộc quá sớm bởi vì những việc được lặp đi lặp lại sẽ trở nên nhàm chán.

Trừ phi công việc đó có gì đó đặc biệt đối với chúng ta; trừ phi nó khiến chúng ta cảm thấy thú vị. Vì lý do nào đó, có thể chúng ta thậm chí không hiểu – và cũng không cần phải hiểu – chúng ta thích thú với việc đó.

Đó chính là cách tôi học trồng cây chuối. Có vẻ như việc đó hoàn toàn nằm ngoài khả năng của tôi. Nhưng rồi có người nói với tôi rằng họ đã học được khi đã lớn. Vậy nên tôi nghĩ tôi cũng có thể học được. Tôi mất 6 tháng, nhưng bây giờ tôi có thể đứng bằng tay, một cách chắc chắn.

Điều này khiến tôi tin rằng con người có thể làm bất kỳ việc gì. Miễn là có đủ 3 điều kiện sau:

1. Bạn muốn đạt được điều đó.

2. Bạn tin rằng bạn có thể đạt được điều đó.

3. Bạn thích thú với quá trình cố gắng để đạt được điều đó.

Chúng ta thường nghĩ rằng mình chỉ cần 2 điều kiện đầu tiên, nhưng thật ra điều kiện thứ ba mới là quan trọng nhất. Việc cố gắng chính là hiện thực mà chúng ta đối mặt mỗi ngày. Và cố gắng để đạt được điều gì đó rất khác với việc đạt được nó. Thật ra thì nó hoàn toàn đối lập nhau. Cố gắng nghĩa là vẫn chưa đạt được.

Nếu muốn trở thành một người tiếp thị giỏi, bạn cần trải qua nhiều năm là một người tiếp thị vụng về. Muốn trở thành nhà quản lý xuất sắc? Vậy thì bạn nên tận hưởng việc là một nhà quản lý kém trong nhiều năm cho đến khi bạn đủ sức trở nên tài ba. Bởi vì cái hiện thực đó chính là thứ cần thiết để sau cùng bạn trở nên xuất sắc.

Trong tác phẩm Outliers (Những Kẻ Xuất Chúng), Malcolm Gladwell luận bàn về một nghiên cứu được tiến hành tại Học viện Âm nhạc Berlin. Các nhà nghiên cứu chia những sinh viên học đàn vi-ô-lông thành 3 nhóm: nhóm ngôi sao, nhóm biểu diễn giỏi, và nhóm có thể trở thành giảng viên chứ không phải người biểu diễn. Hóa ra, yếu tố đầu tiên giúp dự đoán được một nghệ sĩ vi-ô-lông sẽ rơi vào nhóm nào chính là số giờ người đó luyện tập.

Những giảng viên tương lai đã luyện tập 4.000 giờ trong cuộc đời họ. Những người biểu diễn giỏi, 8.000 giờ. Còn những người được liệt vào hàng ngũ ngôi sao? Mỗi người họ đều luyện tập ít nhất 10.000 giờ. Đây mới là điểm thuyết phục: Không có một nghệ sĩ vi-ô-lông nào tập luyện 10.000 giờ mà không trở thành ngôi sao. Nói cách khác, mười ngàn giờ tập luyện bảo đảm bạn sẽ trở thành một nghệ sĩ vi-ô-lông sáng chói. Theo Gladwell, 10.000 giờ tập luyện là con số thần kỳ để bạn trở nên xuất sắc ở bất kỳ lĩnh vực nào.

Đó là lý do tại sao bạn nên hứng thú với việc cố gắng đạt được các mục tiêu của mình. Bởi vì bạn không bao giờ có thể làm một việc gì đó trong 10.000 giờ nếu không cảm thấy hứng thú với nó. Và nếu bạn không chấp nhận được giai đoạn cố gắng, bạn sẽ không bao giờ thực hiện nó đủ lâu để chinh phục mục tiêu của mình.

Cuối cùng, sau năm hay sáu lần lỡ hẹn, Lily và tôi cũng cùng nhau ăn trưa. Hóa ra đó lại là thời điểm hoàn hảo. Khi chúng tôi gặp nhau, cô ấy thật sự có nhu cầu về dịch vụ, điều chưa xuất hiện khi chúng tôi mới bắt đầu lên kế hoạch gặp gỡ.

Đến thời điểm đó, tôi đã thân thuộc với cô ấy và công ty của cô ấy mặc dù tôi chưa cung cấp dịch vụ gì cho họ. Tôi đã quanh quẩn ở đấy hàng tháng trời và họ tin tưởng tôi bởi vì tôi theo sát mọi cam kết mà tôi đã hứa với họ.

Năm đó, tôi ký một hợp đồng lớn với công ty của Lily. Mười hai năm sau, họ vẫn là khách hàng lớn của Bregman Partners. Và họ vẫn hủy rất nhiều cuộc hẹn.

Để hướng đến niềm đam mê của bạn, hãy nghĩ đến những gì bạn yêu thích – những gì quan trọng đối với bạn đến mức bạn sẵn sàng kiên trì theo đuổi suốt năm, ngay cả khi bạn không hề cảm thấy mình sẽ đạt được mục tiêu.

14. Công Thức Để Tìm Thấy Công Việc Thích Hợp

Yếu tố thứ tư: Theo đuổi đam mê của bạn (sự thoải mái)

Bạn có biết ai đã từng cố gắng rất nhiều năm để có con nhưng không thể không? Để rồi, khi quyết định từ bỏ hy vọng, có lẽ là sau khi đã nhận con nuôi, thì đột nhiên họ lại mang thai?

Hoặc là ai đó sống chết để tìm một mối tình? Hẹn hò suốt, nhưng chẳng bao giờ gặp được người vừa ý. Sau đó, khi đã chấp nhận mình sẽ cô đơn và bắt đầu tập trung vào những việc khác, thì họ lại gặp được người thích hợp và kết hôn?

Còn một người bị mất việc thì sao? Có thể họ dành cả năm trời để viết hồ sơ xin việc, nghiên cứu các trang tìm việc, nỗ lực hết sức để tìm việc. Tất cả đều không mang lại kết quả gì. Sau đó, khi đã quyết định thôi không dốc sức tìm kiếm nữa, thì bỗng nhiên họ nhận được một lời đề nghị làm việc tuyệt vời?

Chuyện gì vậy? Nhân quả? Phép mầu? Tính toán sai lầm? Cơ hội ngẫu nhiên? Có lẽ nó chưa bao giờ thật sự xảy ra; có lẽ chúng ta ghi nhớ những câu chuyện đó bởi vì chúng quá bất thường.

Hoặc có lẽ đó là một chiến lược hoàn hảo.

Tôi nghe câu chuyện này từ một người bạn. Cô ấy biết một anh chàng đã thất nghiệp hơn một năm trời. Anh ấy dành năm đó để viết và gửi hồ sơ xin việc. Anh lên các trang tìm việc mỗi ngày. Khi có cơ hội, anh cũng đi gặp người này người kia, nhưng không có nhiều cơ hội cho lắm. Và anh ngày càng trở nên chán nản. Thật khó để bước ra khỏi giường mỗi ngày, nhưng anh vẫn bật dậy, mặc bộ vest vào, thắt cà vạt, ngồi vào máy vi tính, và tiếp tục tìm kiếm. Cuối cùng, anh ấy nhận ra rằng mình sẽ tìm được việc. Tôi tin rằng anh ấy đúng.

Nhưng chắc chắn không phải trong thời gian gần. Ai muốn thuê một người đang chán nản chứ?

Tôi thật sự nghĩ rằng có một cách khác để trải nghiệm cuộc sống bớt đau đớn và thành công hơn. Một cách đi qua những năm tháng làm việc và sinh sống của bạn một cách vui vẻ và phù hợp với bạn cũng như tài năng của bạn.

Đó là: hãy từ bỏ.

Không phải hoàn toàn, mà là gần như hoàn toàn. Đừng cố gắng quá mức nữa. Đây là công thức của tôi:

1. Lên danh sách những việc bạn thích làm hoặc những việc khiến bạn thích thú và muốn làm thử. Đây là lúc tư duy động não, vì vậy đừng giới hạn hay phán xét; hãy viết ra tất cả những thứ bạn nghĩ đến.

2. Phân loại các hoạt động tập thể và các hoạt động bạn làm một mình. Ví dụ như làm vườn, đọc sách, thiền định và viết lách là những hoạt động một mình. Gây quỹ tình nguyện là hoạt động tập thể.

3. Xem xét các hoạt động bạn làm một mình và tìm hiểu xem bạn có thể (và mong muốn) thực hiện với người khác hay không. Ví dụ như tham gia câu lạc bộ làm vườn. Hoặc một nhóm đọc sách hay thiền định. Hoặc là viết một tác phẩm nào đó cho mọi người cùng đọc. Nếu bạn có thể (và mong muốn) biến việc đó thành hoạt động tập thể, hãy giữ nó trong danh sách. Nếu không, hãy gạch bỏ.

4. Bây giờ đến phần thú vị đây: Dành 90% thời gian của bạn – ngay cả khi làm việc, hoặc nếu không thể thì ngoài giờ làm việc – để thực hiện các công việc bạn yêu thích (hoặc luôn muốn thử) với những người cùng chung sở thích. Nếu được, hãy đảm nhận vị trí lãnh đạo.

Một cô bạn của tôi tham gia vào hoạt động ở nhà thờ mà cô yêu thích. Cô ấy mến tất cả các vị linh mục; một ngày kia cô ấy đến nhà chúng tôi ăn tối và liên tục kể về họ. Cô đã đến gặp họ và đề nghị hỗ trợ bất kỳ việc gì họ cần. Hiện giờ cô ấy đang đứng ra tổ chức các bữa ăn sáng được lên kế hoạch hàng tháng giữa các linh mục và đại diện giáo dân của nhà thờ. Chưa khi nào tôi thấy cô hăng hái đến vậy.

Một người bạn khác của tôi đang tập luyện chuẩn bị cho cuộc thi thể thao ba môn phối hợp cùng với một nhóm 15 người khác. Anh ấy đang ở đỉnh cao phong độ và không thể ngừng kể về điều đó.

Một công ty mà tôi biết hiện đang làm việc công ích cho các tổ chức từ thiện và chính phủ. Những người làm việc cho các dự án đó đều tràn ngập năng lượng.

Tại sao việc này lại có tác dụng? Woody Allen từng nói rằng 80% thành công nằm ở sự hiện diện. Khi tôi mới khởi nghiệp, một người cố vấn của tôi đã đề nghị tôi gia nhập hội đồng không-vì-lợi-nhuận và làm những gì tôi làm tốt nhất cho họ. Các thành viên khác trong hội sẽ nhìn thấy kết quả và muốn thuê công ty của tôi thực hiện những việc tương tự cho họ và công ty của họ. Đó là một lý do rất rõ ràng.

Còn một lý do tế nhị khác giải thích tính hiệu quả của việc này: Người ta muốn thuê những người hăng hái, có đam mê và hứng thú với những việc họ làm. Công việc được tạo ra khi một cá nhân gắn bó với những người xung quanh và thiết lập mối quan hệ giữa người với người.

Và đây là một lý do còn hay ho hơn nữa: Nếu đam mê công việc mình đang làm, và bạn thực hiện nó với những người cũng đam mê công việc họ đang làm, vậy thì có khả năng công việc mà bạn làm để nuôi sống bản thân – nếu bạn chưa có một công việc như vậy – sẽ trở nên giống với công việc mà bạn yêu thích. Và rồi… cuộc đời bạn thay đổi (không phải tôi nói quá lên mà đó là sự thật). Bạn làm công việc bạn yêu thích, công việc mà bạn có khả năng làm tốt, cùng với những người bạn quý mến. Bạn không thể không thành công được.

Bây giờ, tôi biết bạn đang nghĩ rằng: Đó là một chiến lược tốt nếu anh có nguồn tài chính độc lập và dồi dào, đủ khả năng thanh toán chi phí hội viên của phòng tập thể thao (hoặc khoản thế chấp, hay học phí cho con). Nhưng còn những người còn lại như chúng tôi thì sao? Chúng tôi không thể cứ bỏ cái công việc không phù hợp này nếu nó giúp chúng tôi trả hóa đơn hàng tháng. Việc mất khả năng chi trả hàng tháng có thể sẽ phá vỡ khả năng "hưởng thụ" việc thất nghiệp của chúng tôi.

Điều đó đúng. Nhưng nó không phải là cái cớ để bạn không bắt đầu. Bởi vì cơ hội thành công lớn nhất, cho dù bạn đang tìm việc hay đã có việc, xảy đến khi bạn làm những việc mình yêu thích. Bạn sẽ cảm thấy công việc không còn là công việc vì nó rất dễ dàng. Bởi vì bạn tỏa sáng một cách tự nhiên khi bạn thực hiện nó.

Nếu bạn đang thất nghiệp, vậy thì trở ngại lớn nhất chính là khống chế nỗi sợ hãi của bạn. Bởi vì bất ngờ ở chỗ: Cho dù bạn bỏ ít thời gian hơn để tìm việc thì bạn cũng sẽ không mất nhiều thời gian hơn để tìm được việc. Mà ngược lại điều đó sẽ giúp bạn tiết kiệm thời gian hơn. Theo đuổi những việc mình thích, làm việc với những người mình quý mến sẽ giúp bạn có cơ hội tốt hơn để tìm được việc làm – và sẽ giúp bạn nhiều hơn trong việc tìm ra công việc ở điểm giao nhau giữa bốn yếu tố kia. Mọi người sẽ chú ý đến quyết tâm của bạn, niềm đam mê, kỹ năng và tính cách của bạn, và họ sẽ muốn thuê bạn hoặc giúp bạn tìm được người thuê.

Ngoài ra, chủ động thực hiện các hoạt động khác bên cạnh tìm kiếm việc làm sẽ giúp bạn đáp ứng các yêu cầu của công việc tốt hơn – vì khi ấy bạn sẽ trở thành một người thú vị hơn. Khi được gọi phỏng vấn xin việc, bạn có thể điểm lại vô số việc mà bạn đã làm (và chắc chắn bạn sẽ hài lòng khi nhớ đến chúng) thay vì nói rằng công việc duy nhất mà bạn làm trong suốt 3 năm qua là đi xin việc làm (mà đến nay vẫn chưa thành công).

Tôi từng nghe kể về một người phụ nữ quyết định làm công việc mà cô ấy không thích trong vài năm để kiếm tiền. Ba năm sau, công ty đó phá sản. Chuyện đó có thể xảy ra với bất kỳ ai. Chỉ là xui xẻo thôi. Nhưng đây là điều cô ấy đã nói mà tôi nghe thấy chán nản nhất: "Cứ như trong suốt 3 năm qua tôi không làm gì cả – tất cả đều tan biến. Tồi tệ nhất là tôi đã làm việc như trâu và tôi ghét điều đó. Tôi đã lãng phí 3 năm cuộc đời mình."

Đừng lãng phí thời gian, đừng phí hoài năm tháng cuộc đời bạn. Hãy trải nghiệm nó theo cách khiến bạn cảm thấy hứng khởi nhất. Để nó dạy bạn những điều mới lạ. Để nó giúp bạn gặp gỡ những con người mới, những người nhìn thấy những khi bạn chân thật nhất, hào hứng nhất và mạnh mẽ nhất. Hãy tận dụng và phát huy thế mạnh của bạn. Sử dụng và thậm chí là phát triển các khuyết điểm của bạn. Thể hiện sự khác biệt của bạn. Và theo đuổi những thứ bạn yêu thích.

Không có cách nào tốt hơn nữa để trải nghiệm những năm tháng cuộc đời bạn như cách này.

Thời gian của bạn sẽ được sử dụng một cách tốt nhất khi bạn làm những việc bạn yêu thích, nó giúp bạn cảm thấy như mình không cần phải nỗ lực vậy. Bạn sẽ không thấy mệt

mỏi khi làm việc nếu đó là niềm đam mê của bạn – như vậy công việc khó khăn mấy thì bạn cũng sẽ cảm thấy nhẹ nhàng hơn.

15. Điều Gì Quan Trọng Đối Với Bạn?

Yếu tố thứ tư: Theo đuổi đam mê của bạn (ý nghĩa)

Khi đang nằm trên giường đọc tạp chí, bỗng nỗi sợ hãi trong tôi dâng cao. Nó bắt đầu đâu đó ở giữa vùng bụng và ngực, rồi lan dần ra. Giống như hoóc-môn adrenaline chảy qua cơ thể khi tôi hoảng sợ, nó là một cảm giác của cơ thể, nhưng nó có vẻ chậm hơn, sâu hơn, rộng hơn khi nó lan dần đến đầu cánh tay và chân tôi. Cảm giác nóng hổi. Tôi bắt đầu đổ mồ hôi. Cơ thể trở nên yếu ớt.

Tôi đặt quyển tạp chí xuống, ngả đầu vào gối và nghĩ đến cái chết.

Mẹ vợ tôi bị chẩn đoán mắc bệnh ung thư; bà qua đời sau hàng thập kỷ chiến đấu với căn bệnh. Vài tháng sau khi bà mất, tôi nhận được cú điện thoại từ một người bạn, ở tuổi 40, cô ấy phát hiện một khối u ở ngực và vài ngày sau đó phải phẫu thuật. Ít ngày sau, một người bạn kể với tôi rằng đối tác làm ăn của anh ấy trở về nhà sau một kỳ nghỉ và cảm thấy không khỏe lắm; trong vòng một tuần anh ấy qua đời vì một căn bệnh ung thư nghiêm trọng mà anh chưa từng biết là mình đã mắc phải. Việc đó xảy ra sau khi anh ấy kể cho tôi nghe rằng cha vợ của anh ấy vừa qua đời do bị tai nạn khi băng qua đường.

Và rồi tôi đang ngồi đây đọc một bài báo của Atul Gawande nói về việc cân nhắc tiến hành "cái chết nhân đạo" trong điều trị y khoa. Gawanade không chỉ cung cấp kiến thức sâu rộng khi anh bàn luận về những gì bác sĩ nên làm khi họ không thể giữ được mạng sống của bệnh nhân, mà anh còn miêu tả sống động nữa. Dòng đầu tiên trong bài viết anh ghi: "Sara Thomas Monopoli đang mang thai đứa con đầu lòng thì các bác sĩ phát hiện cô ấy sắp chết."

Còn về phần tôi, ơn trời, theo như những gì tôi biết, thì đến nay tôi vẫn khỏe mạnh. Nhưng có một điều gì đó trong bài báo tác động đến tôi – không chỉ về mặt kiến thức, mà còn về thể chất và cảm xúc: Tôi sẽ chết.

Mỗi năm, Cục Thống kê Lao động Hoa Kỳ tiến hành một cuộc khảo sát về cách sử dụng thời gian của người Mỹ, lấy ý kiến của hàng ngàn cư dân Mỹ để xem mỗi ngày họ sử dụng từng phút giây như thế nào. Theo số liệu thống kê, đa số người Mỹ dành tổng cộng khoảng 20 giờ mỗi ngày để: ngủ (8,68 giờ/ngày), làm việc (7,78 giờ/ngày) và xem ti-vi (3,45 giờ/ngày). Tôi biết thông tin này rất sốc, đúng không? Ý tôi là, sao ta ngủ nhiều đến thế?

Một khi đã xem xét những dữ liệu đó thì rất khó để không nghĩ đến thực tế của bản thân bạn. Bạn xem ti-vi nhiều hơn hay ít hơn thời gian đó? Số giờ làm việc của bạn nhiều hơn hay ít hơn? Xem xét cách chúng ta sử dụng từng phút trong ngày là một bài tập hữu ích và lý thú. Để biết rằng chúng ta đang cống hiến trí tuệ, hành động và năng lượng của mình vào đâu.

Tuy nhiên, việc chúng ta đổ thời gian vào đâu chỉ có thể cho chúng ta biết đến thế. Quan trọng hơn, và hoàn toàn theo quan điểm cá nhân, chính là các hoạt động đó có ý nghĩa gì đối với chúng ta.

Gần đây tôi tình cờ đọc được một bài viết ngắn, “Năm hối tiếc lớn nhất của những người sắp trần” của Bronnie Ware, người đã trải qua nhiều năm chăm sóc các bệnh nhân bị trả về nhà chờ chết. Họ thường tiếc nuối điều gì nhất? “Tôi ước gì mình đủ dũng khí để sống cuộc đời của chính mình, chứ không phải cuộc đời theo ý muốn của người khác.” Họ ân hận điều gì nữa? “Tôi ước gì mình đã không làm việc cật lực đến thế.”

Có 2 cách để không phải hối tiếc như vậy. Một, bớt làm việc cật lực lại và dành thời gian sống thật với bản thân. Hoặc hai, tiếp tục nỗ lực – thậm chí là nỗ lực nhiều hơn – cho những thứ quan trọng đối với bạn. Cho những thứ mang đến một cuộc sống mà bạn thật sự mong muốn. Một thứ mà bạn cho là quan trọng. Có ý nghĩa.

Bởi vì nếu bạn ghép 2 nỗi hối tiếc đó lại với nhau, bạn sẽ nhận thấy điều người ta tiếc nuối không đơn giản là làm việc quá nhiều, mà là làm quá nhiều những thứ không quan trọng đối với họ. Nếu chúng ta cảm thấy công việc của mình là quan trọng, thì chúng ta sẽ không mang theo 2 nỗi tiếc nuối to lớn kia khi qua đời. Chúng ta sẽ sống trọn vẹn hơn.

Điều đó không có nghĩa là bạn phải bán hết của cải và chăm lo cho những người nghèo đói ở một đất nước khác. À mà, nếu việc đó phù hợp với bạn, thì cứ làm đi. Nhưng điểm cốt lõi là là bạn phải sống theo ý bạn, chứ không phải theo ý người khác. Có thể đó là chăm sóc người già neo đơn. Hoặc nấu những bữa ăn tối cho gia đình.

Vì vậy câu hỏi được đặt ra là: Điều gì quan trọng đối với bạn?

Đó là một câu hỏi vô cùng quan trọng cần phải suy xét. Điều gì quan trọng đối với bạn? Đương nhiên những việc như kiếm đủ tiền, có đủ thời gian đi nghỉ dưỡng, cảm giác được gia đình và bạn bè yêu thương, tôn trọng là quan trọng. Nhưng bạn đã biết những điều này rồi. Hãy tìm tòi sâu hơn nữa.

Đầu tiên, hãy tự hỏi về những thứ hiện có: Công việc hàng ngày, cuộc sống thường nhật của bạn quan trọng thế nào đối với bạn? Tại sao bạn lại làm những việc đó? Phần nào trong cuộc đời bạn khiến bạn tự hào? Bạn cảm thấy mình có tác động gì đến những con người, những ý tưởng hay những thứ quan trọng đối với bạn?

Kế đến, hãy tự hỏi về những thứ trung lập: Bạn dành thời gian cho những điều gì mà bạn không thật sự quan tâm cho lắm? Điều gì vô nghĩa đối với bạn? Điều gì không quan trọng đối với bạn?

Cuối cùng, hãy tự hỏi về những điều mà bạn thờ ơ: Điều gì đang khiến bạn tiêu tốn thời gian – trong công việc cũng như trong cuộc sống – nhưng lại đối lập với những gì quan trọng đối với bạn? Điều gì khiến bạn cảm thấy phiền muộn? Không mang đến cảm giác đúng đắn cho bạn? Điều gì khiến bạn cảm thấy xấu hổ, dù chỉ là một chút thôi?

Và rồi từ từ, theo thời gian, hãy điều chỉnh cách bạn sử dụng thời gian, để cán cân bắt đầu nghiêng về phía những điều quan trọng đối với bạn. Có những thứ bạn không thể thay đổi ngay lập tức: Có thể bạn đang làm một công việc không phù hợp, cho một công ty không phù hợp. Nhưng cũng đừng e ngại khi tự hỏi bản thân những câu hỏi đó, bạn sẽ trở nên tận tụy hơn, hữu ích hơn và hiệu quả hơn nếu bạn quan tâm đến nó và nếu bạn đang làm những việc có ý nghĩa đối với bản thân bạn.

Có phải tất cả mọi người đều có thể dành thời gian làm những việc ý nghĩa đối với họ hay không? Có thể là không. Nhưng tôi nhớ đã từng lắng nghe một cô lao công làm việc vào buổi tối nói với lòng tự hào sâu sắc về việc cô đã lau dọn tốt như thế nào, văn phòng đã trở nên tuyệt vời như thế nào sau khi cô xong việc, và cô đã cảm thấy điều đó quan trọng như thế nào đối với những người làm việc ở đó vào ban ngày. Vì vậy, cũng có thể là có.

Không có một thước đo khách quan nào – đương nhiên không phải là tiền bạc – để xác định giá trị của một công việc nào đó đối với người thực hiện nó. Quan trọng là bạn làm công việc có ý nghĩa đối với bạn. Tôi thức giấc vào lúc 6 giờ sáng và đưa mắt nhìn chiếc bàn cạnh giường ngủ nơi có bài viết của Gawande đang mở, bức ảnh một chiếc xe lăn không người ngồi cùng một quả bong bóng cho trẻ em có dòng chữ CHÚC MỪNG SINH NHẬT được cột vào đó đập vào mắt tôi. Một lần nữa, tôi cảm thấy sự sợ hãi khủng khiếp dâng trào từ trong lồng ngực và lan ra khắp cơ thể.

Vậy nên tôi hít một hơi thật sâu, bước ra khỏi giường, đi tắm và ngồi xuống viết chương này. Để tiếp tục quyển sách này. Bởi vì viết lách, đối với tôi, là quan trọng.

Hãy tập trung thời gian vào những việc quan trọng đối với bạn, những việc có ý nghĩa đặc biệt đối với bạn.

16. Tôi Là Bậc Cha Mẹ Mà Tôi Buộc Phải Trở Thành

Tránh tầm nhìn hẹp

Chờ đã, trong lúc nhìn lên con đường mòn mà chúng tôi đang cuốc bộ trong vài tiếng đồng hồ, tôi đã nghĩ, chúng ta đang ở đâu đây?

Tôi biết mình đi lạc. Nhưng không may là tôi không đi một mình. Tôi đang dẫn đoàn của Trường Hướng đạo sinh Quốc gia (NOLS) tham gia chương trình 30 ngày thám hiểm rừng hoang. Trong trường hợp này, tức là đang có 8 học viên từ 16 đến 24 tuổi đang đi theo tôi.

Để thật sự thám hiểm, các nhóm NOLS không đi theo đường chính. Chúng tôi sử dụng bản đồ địa hình có đánh dấu những đặc điểm tự nhiên của một khu vực – núi, sông, suối, thung lũng, đồi – và xoay sở tìm lối đi bằng cách so sánh những gì chúng tôi nhìn thấy xung quanh với những thứ được đánh dấu trong bản đồ.

Mỗi buổi sáng chúng tôi thống nhất về mục tiêu – nơi chúng tôi dự định cắm trại vào cuối ngày – rồi sau đó chọn một lối hoang vu để thám hiểm. Chúng tôi nhận biết khái quát

phương hướng mình đang di chuyển đến và đảm bảo hướng đi bằng cách lưu ý đến môi trường xung quanh – ngọn núi đó phải luôn ở bên trái, con sông nhỏ kia ở bên phải, còn đỉnh núi lởm chởm kia thì ở trước mặt.

Thi thoảng có đường mòn xuất hiện ở cùng hướng chúng tôi đang đi thì chúng tôi sẽ đi theo nó. Như vậy dễ dàng hơn.

Nhưng rủi ro khi đi theo đường mòn chính là: Chúng tôi không lưu ý đến cảnh vật xung quanh nữa. Khi có lối đi quá dễ dàng, chúng ta cho phép tâm trí mình lơ đãng và bất cẩn trong việc quan sát xem chúng ta đang ở đâu.

Rồi chúng ta tiến lên phía trước, di chuyển với tốc độ nhanh và tập trung, thẳng tiến cho đến khi chúng ta nhìn lên và nhận ra, như tôi đã nhận ra ngày hôm đó, rằng cảnh vật xung quanh hoàn toàn lạ lẫm. Sự tập trung đã làm mờ mắt chúng ta.

Đây không chỉ là vấn đề liên quan đến chuyện đi bộ đường dài.

Trong cuộc sống và công việc, chúng ta lập nên đủ loại mục tiêu – thành lập công ty, đạt doanh số, trở thành nhà quản lý tốt – rồi chúng ta đặt ra một chiến lược để đạt được từng mục tiêu đó. Mục tiêu chính là điểm đến; chiến lược đặt ra là con đường dẫn đến nơi đó.

Chỉ là đôi khi chúng ta quá nhập tâm vào con đường đó – về cách thức chúng ta sử dụng để đạt được mục tiêu, về phương pháp hoặc tiến trình – đến nỗi chúng ta mất dấu điểm đến của mình, nơi mà chúng ta xác định muốn đến từ lúc khởi đầu cuộc hành trình. Chúng ta bước đi ngay bên cạnh những cơ hội có thể đẩy chúng ta đến với mục tiêu dự định.

Đó là điều đã xảy ra với Sammy, một con chiên ngoan đạo đã mắc kẹt ở nhà mình trong một cơn lũ. Anh leo lên nóc nhà và cầu nguyện xin Chúa cứu giúp.

Sammy nhìn thấy tấm ván trên mặt nước và để nó trôi mất. "Chúa sẽ cứu mình," anh tự nhủ. Sau đó, một người đàn ông đi thuyền ngang qua và tỏ ý muốn kéo anh lên thuyền, nhưng Sammy từ chối. "Chúa sẽ cứu tôi," anh nói với người đàn ông. Nước tiếp tục dâng cao; lúc nước lên tới cổ anh thì có một chiếc trực thăng bay ngang qua. Sammy vẫy tay từ chối, nói "Chúa sẽ cứu tôi." Cuối cùng, Sammy chết đuối.

Việc kế tiếp mà Sammy nhận ra đó là anh thấy mình đang ở trên thiên đường, nơi anh gặp được Thiên Chúa. "Sao Người không cứu con?" Sammy hỏi.

"Ta đã cố hết sức!" Thiên Chúa trả lời. "Ta đã đưa đến một tấm ván, ta đã đưa đến một chiếc thuyền, ta đã đưa đến một chiếc trực thăng…"

Ok, đây không phải là chuyện có thật, nhưng ý nghĩa của nó có thể áp dụng được cho cuộc sống của chúng ta. Sammy đã quá chú tâm đến kế hoạch được Chúa cứu giúp đến mức anh ấy đã bỏ lỡ cơ hội được cứu. Tôi thành lập công ty hơn 12 năm trước với một bản kế hoạch dài 50 trang. Bản kế hoạch đó từng là một công cụ hữu ích – nó giúp tôi tập trung, giúp tôi tránh phạm phải sai lầm, cho phép tôi lập một chiến lược tăng trưởng. Nhưng nếu

bạn nhìn vào công ty hiện tại của tôi, bạn sẽ thấy nó không có chút nào giống với bản kế hoạch đó.

Bởi vì nền kinh tế thay đổi, tôi thay đổi, khách hàng thay đổi, và cơ hội cũng thay đổi. Nếu cứ quanh quẩn với bản kế hoạch của mình, tôi sẽ thất bại. Chính việc lưu ý đến những thay đổi của hoàn cảnh, và sẵn sàng vứt bản kế hoạch cũ, lập một bản mới phù hợp với thực tế hơn đã giúp tôi phát triển công ty của mình.

Tôi nhớ đã từng nghe một người mẹ kể về những khó khăn mà bà gặp phải khi nuôi dạy đứa con mắc chứng tự kỷ. “Tôi không phải là bậc phụ huynh mà tôi đã chuẩn bị để trở thành,” bà nói. “Tôi là vị phụ huynh mà tôi buộc phải trở thành.”

Tôi thấy các nhà quản lý tài giỏi cũng thế. Có thể họ có kế hoạch về việc họ sẽ quản lý như thế nào. Nhưng họ liên tục thay đổi kế hoạch đó dựa trên ưu khuyết điểm của những người mà họ quản lý.

Theo dõi và điều chỉnh. Đó là bí quyết lãnh đạo hiệu quả.

Trên đường, tôi bảo cả nhóm dừng lại và thừa nhận rằng tôi đã khiến cả đoàn đi lạc. Tôi giải thích về việc quá tập trung vào đường đi có thể khiến chúng ta dễ lạc lối như thế nào.

“Hay thật,” một cậu bé 16 tuổi lên tiếng mỉa mai. “Vậy làm sao để chúng ta hết đi lạc?”

“Em nói xem.”

“Xem bản đồ?” cậu bé đề xuất.

“Và cảnh vật xung quanh nữa!” tôi thêm vào.

Thỉnh thoảng, hãy dừng lại một lần để nhìn cảnh vật xung quanh – để tái kết nối với các cột mốc chỉ đường của bạn, các ưu điểm, khuyết điểm, sự khác biệt và đam mê của bạn – điều đó có thể giúp bạn tránh được những bước đi chệch hướng.

Bám sát các cột mốc dẫn đường sẽ giúp bạn tránh được tầm nhìn hẹp và giữ bạn di chuyển đúng hướng.

17. Tôi Đã Hụt Hơn Chín Ngàn Lượt

Đừng đầu hàng sau thất bại

“Peter, tôi muốn anh ở lại một chút sau giờ tập,” Calvin, huấn luyện viên ở lớp thể hình yêu thích của tôi nói.

“Tôi đã làm gì sao?” Tôi hỏi. “Vấn đề là việc anh không làm.” “Tôi đã không làm gì?”

“Thất bại.”

"Anh giữ tôi lại sau giờ tập vì tôi đã không thất bại?"

"Kiểu này" – anh ấy bắt chước cách nâng tạ của tôi, sử dụng quả tạ rõ ràng là quá nhẹ so với sức anh ấy – "sẽ không giúp anh đạt được gì đâu. Cơ bắp chỉ phát triển khi anh luyện tập đến mức nó nâng tạ không nổi. Anh phải tập mức tạ nặng hơn. Anh cần phải thất bại."

Calvin nói có lý.

Mỗi khi tôi yêu cầu các chuyên viên liệt kê 5 thời điểm mà sự nghiệp của họ có bước nhảy vọt – không phải bước tiến, mà là nhảy vọt – thì thất bại luôn luôn nằm trong danh sách đó. Đối với một vài người thì đó là khi họ mất việc. Đối với những người khác thì là lúc dự án trở nên khó khăn. Và đối với những người khác nữa thì đó là thất bại của một hệ thống lớn hơn, ví như suy thoái kinh tế đòi hỏi họ phải nỗ lực hơn.

Vậy mà đa số chúng ta đều cố gắng né tránh thất bại. Theo Tiến sĩ Carol Dweck, giảng viên tại Đại học Stanford, chúng ta có vấn đề về tư tưởng. Dweck thực hiện rất nhiều nghiên cứu để tìm ra điều gì khiến con người bỏ cuộc trong trận chiến giữa nghịch cảnh và nỗ lực vượt qua nghịch cảnh.

Cuối cùng câu trả lời lại là thứ ngỡ như vô cùng đơn giản: Tất cả đều nằm trong suy nghĩ của chúng ta.

Nếu bạn tin rằng tài năng của bạn là bẩm sinh hoặc bất biến, thì bạn sẽ bằng mọi giá không để mình thất bại vì thất bại chính là bằng chứng chứng minh cho những giới hạn của bạn. Những người có tư tưởng cứng nhắc có xu hướng giải quyết cùng một vấn đề hết lần này đến lần khác. Điều đó giúp họ củng cố nhận thức về năng lực của mình.

Trẻ em có tư duy cứng nhắc sẽ muốn chơi đi chơi lại cùng một trò chơi xếp hình đơn giản thay vì thử cái khác khó hơn. Học sinh có tư duy cứng nhắc sẽ không muốn học thêm ngoại ngữ mới. Các vị CEO có tư duy cứng nhắc sẽ giữ lại xung quanh họ những người ủng hộ quan điểm của họ. Họ cảm thấy mình thông minh khi họ được tuyên dương.

Nhưng nếu bạn tin rằng khả năng của bạn phát triển cùng với sự kiên trì và nỗ lực, bạn sẽ tìm kiếm thất bại như một cơ hội để cải thiện. Người có tư duy phát triển cảm thấy mình thông minh khi được học hỏi, chứ không phải khi họ hoàn hảo.

Michael Jordan, cầu thủ bóng rổ xuất sắc nhất thế giới, là người có tư duy phát triển. Đa số những người thành công đều như thế. Những năm trung học, anh bị đuổi khỏi đội bóng rổ. Nhưng việc đó rõ ràng không làm anh nhụt chí: "Tôi đã ném hụt hơn 9.000 cú trong suốt sự nghiệp của mình. Tôi thua gần 300 trận. Hai mươi sáu lần tôi được tin tưởng giao cho cú ném quyết định và đã ném hụt. Tôi thất bại hết lần này đến lần khác trong cuộc đời mình. Và đó là lý do tại sao tôi thành công."

Nếu bạn có tư duy phát triển, bạn sẽ dùng thất bại của mình để ngày càng tiến bộ hơn. Nếu có tư duy cứng nhắc, có thể bạn không bao giờ thất bại, nhưng bạn cũng sẽ không bao giờ học hỏi hay phát triển.

Trong kinh doanh, chúng ta phải suy xét về thời điểm chúng ta chọn để thử thách chính mình. Trong tình huống rủi ro cao, bạn nên giữ nguyên vị trí của mình. Trong tình huống ít rủi ro, khi mà hậu quả của việc thất bại ít nặng nề hơn, bạn nên phá vỡ lớp vỏ bọc. Điểm chính yếu là bạn biết được việc phá bỏ lớp vỏ bọc, việc thất bại, là cách để bạn học hỏi, phát triển và thành công. Đó là cơ hội của bạn.

Và đây là tin tốt lành: Bạn có thể thay đổi thành công của mình bằng cách thay đổi tư duy. Khi Dweck dạy bọn trẻ nhìn nhận rằng chúng có khả năng phát triển trí tuệ của mình, chúng đã học tập chăm chỉ hơn, kiên trì hơn và thành công hơn trong việc giải những bài toán mà trước đó chúng đã bỏ qua không tìm lời giải.

Tư duy phát triển là bí quyết để phát huy tối đa tiềm năng của bạn. Muốn nâng cao khả năng của nhân viên? Hãy giao cho họ những nhiệm vụ vượt quá khả năng của họ. Họ không nghĩ rằng họ có thể thực hiện được? Hãy nói với họ rằng bạn muốn họ tự xoay sở chuyện đó, chiến đấu với nó một thời gian. Rằng nó sẽ mất thời gian hơn các nhiệm vụ mà họ từng làm. Rằng bạn biết họ sẽ phạm sai lầm trong quá trình thực hiện. Nhưng bạn biết họ có thể làm được.

Muốn nâng cao khả năng của bản thân? Hãy đặt ra các mục tiêu lớn mà bạn chỉ có từ 50 đến 70 phần trăm cơ hội thành công. Theo David McClelland quá cố, nhà tâm lý học và nhà nghiên cứu của Đại học Harvard, thì người đặt mục tiêu cao sẽ tận hưởng thành quả ngọt ngào. Sau đó, khi bạn đã thất bại quá nửa thời gian, hãy tìm hiểu xem bạn nên làm gì khác đi và thử lại lần nữa. Đó là luyện tập. Và như chúng ta đã thấy trước đó, 10.000 giờ tập luyện sẽ giúp bạn trở nên lão luyện ở bất kỳ lĩnh vực nào. Không cần biết bạn bắt đầu từ đâu.

Buổi tập kế tiếp với Calvin, tôi đã tăng gấp đôi sức nặng tạ. Vâng, đúng vậy. Không may là sức nặng mới khiến tôi bị sưng gân cùi chỏ, phải điều trị bằng cách chườm đá và nghỉ ngơi. Đôi khi bạn có thể thất bại ngay cả khi đang cố gắng để thất bại.

Này, tôi vẫn đang học hỏi mà.

Thất bại là không thể tránh khỏi, nó có ích và mang tính giáo dục. Chỉ cần đừng bỏ cuộc – hãy tập trung trong suốt năm – chắc chắn bạn sẽ nhận được thành quả xứng đáng.

18. Khi Tương Lai Không Rõ Ràng

Đừng để bị tê liệt

Một cụm nhà ở Utah có cái gì đó khiến người ta tò mò. Nó đang sụp từ từ. Các ô cửa sổ được che chắn bằng ván gỗ. Nóc nhà đắp vá bằng vải dầu đang bị gió thổi tung. Không có vách tường.

Vậy mà vẫn có người sống trong đó. Những ngôi nhà này không được xây hoàn chỉnh; chúng vẫn còn dở dang. Chuyện này không liên quan gì đến tình hình khó khăn của ngành bất động sản. Nó không phải là hậu quả của đói nghèo hay được thiết kế có chủ ý.

Những người sinh sống trong các ngôi nhà này chỉ đơn giản là không muốn hoàn thành chúng. Thế này, họ là những người theo giáo phái Mormon bị giáo hội Mormon rút phép thông công vì thực hiện chế độ đa thê. Và người cầm đầu được biết gần đây nhất của họ chính là Warren Jeffs, người có sở thích dự báo về ngày tận thế mỗi sáu tháng một lần.

Nếu bạn tin rằng thế giới sẽ sụp đổ, thì bạn sửa chữa ngôi nhà của bạn để làm gì?

Khi tôi mô tả lại những ngôi nhà đó với Anne, quản lý cấp cao của một ngân hàng bán lẻ lớn, gương mặt cô ấy nhăn lại với vẻ đồng cảm.

"Đó chính xác là việc tôi đang làm!" Cô ấy nói.

"Ở trong một ngôi nhà đang xây dở?" Tôi hỏi lại.

"Đúng vậy!" Cô ấy nói cô ấy đã hủy lịch họp hàng quý với nhóm của mình.

"Sao vậy?" Tôi thắc mắc.

"Có gì để nói đâu?" Anne đáp. "Không có gì rõ ràng hết. Tôi không biết nói gì với họ. Họ có còn đảm nhận trách nhiệm đó trong hai tháng tới không? Các ưu tiên của họ có thay đổi không? Thậm chí, chúng ta có thật sự tồn tại không? Có quá nhiều thứ không rõ ràng."

Cô ấy biết không tổ chức cuộc họp cả nhóm là một sai lầm. Nhưng cô thú nhận với tôi rằng cô đã không hoàn thành các công việc quản lý thường ngày của mình. Cô thường xuyên hủy bỏ các cuộc họp với nhân viên báo cáo trực tiếp, và bỏ luôn các buổi đánh giá kết quả làm việc cũng như các cuộc đối thoại về đường hướng phát triển sự nghiệp của họ.

Tại sao phải thảo luận về đường hướng phát triển sự nghiệp với một người trong khi có khả năng họ sẽ không làm việc cho bạn nữa? Bạn siêu bận rộn, thiếu nhân lực, chán nản và cảm thấy yếu ớt.

Trên hết, cấp dưới của bạn cũng không thúc đẩy cuộc thảo luận này. Chắc chắn họ muốn có câu trả lời, nhưng họ vẫn không tỏ thái độ gì cả. Họ cúi thấp đầu, cố gắng không gây chú ý. Bởi vì nếu vô tình bạn đang cân nhắc kế hoạch sa thải nhân sự khi họ xuất hiện, bạn có thể sẽ chú ý đến và đưa tên họ vào danh sách. Vậy nên họ cố gắng tỏ vẻ bận rộn. Và họ đi đường vòng đến nhà vệ sinh chỉ để tránh đi ngang văn phòng bạn.

Đây là vấn đề: Khi tương lai chưa rõ ràng, chúng ta rất khó mà sinh sống và làm việc trong thời điểm hiện tại.

Vậy chúng ta nên làm gì?

David McClelland, giáo sư tâm lý học của Đại học Harvard mà tôi giới thiệu trước đó, đã viết quyển sách Human Motivation (Động Lực Của Con Người). Quyển sách dày 688 trang, nhưng vì tận thế có thể đến trong 6 tháng nữa, nên tôi sẽ tóm tắt nó lại cho bạn. Tất cả mọi người đều được thúc đẩy bởi ba thứ:

1. Thành tựu (khao khát được đối đầu với những mục tiêu ngày càng thử thách hơn) 2. Hòa nhập (mong muốn được yêu mến/thương yêu) 3. Quyền lực, được thể hiện bằng một trong hai cách:

• Cá nhân hóa (mong muốn tạo sức ảnh hưởng và được người khác tôn trọng) • Xã hội hóa (mong muốn trao quyền cho người khác; giúp họ tạo sự ảnh hưởng và được tôn trọng) Nếu con người có cơ hội để đạt thành tựu, hòa nhập và tạo ảnh hưởng, họ sẽ trở nên có động lực và tham gia hết mình. Ngay cả khi họ không nhìn thấy tương lai rõ ràng.

Vì vậy, thay vì lo lắng ngày mai cuộc sống sẽ ra sao, hôm nay bạn hãy tập trung vào ba việc trên.

Hãy trả lời ba câu hỏi này:

1. Bạn có đang thực hiện một việc có ý nghĩa và mang tính thử thách – việc mà bạn có khoảng 50% cơ hội thành công?

2. Bạn có tạo được mối quan hệ tốt đẹp với người khác nơi công sở và ngoài xã hội – những người bạn yêu mến và cảm thấy gần gũi?

3. Bạn có cảm thấy được công nhận vì những việc bạn đã làm – cả những việc bạn làm không công hay được trả công? Bạn có tạo được ảnh hưởng đến các quyết định và doanh thu của công ty không?

Nếu câu trả lời là có cho mỗi câu hỏi thì quá tuyệt vời. Bạn sẽ có động lực. Đối với các câu trả lời không, hãy tạo ra cơ hội cho chúng ngay lập tức.

Hãy đảm bảo rằng bạn có mục tiêu rõ ràng và có tự do ý chí để đạt được mục tiêu. Hãy đảm bảo rằng bạn đang thực hiện một việc gì đó thử thách và thú vị.

Và hãy tìm cơ hội để hợp tác (và ăn mừng) với những người khác. Điều này đặc biệt quan trọng bởi vì trong những thời điểm không rõ ràng, con người sẽ trở nên "chính trị" hơn. Họ bắt đầu nghi ngờ đồng nghiệp đang cố gắng gây chú ý, giành công, được giao cho những dự án tốt hơn. Nhưng khi cùng hợp tác trong một dự án, lòng tin của họ sẽ lớn dần.

Đồng thời, hãy tìm cơ hội đưa ra đề xuất về cách hoàn thành công việc. Và nếu cần thiết, hãy yêu cầu người ta nhìn nhận phần đóng góp của bạn.

Anne nhận ra rằng mặc dù cô là "lãnh đạo" trong ngân hàng, nhưng cô đã bị tê liệt bởi viễn cảnh tương lai không rõ ràng.

Vài tuần sau khi nói chuyện với Anne, tôi gặp lại cô ấy và được biết cô đã tổ chức các buổi họp với từng vị quản lý trong tuần đó. Trong buổi họp, cô đảm bảo rằng mỗi người đều có một dự án ý nghĩa và thử thách để thực hiện. Cô cũng đảm bảo rằng mỗi người đều có ít nhất một dự án phải hợp tác với người khác. Cô nói với tôi rằng động lực thứ ba là khó hơn cả, bởi vì cô ấy thấy rất giả tạo khi nhìn nhận thành tích của ai đó trong khi cô ấy không cảm

thấy rằng họ thật sự cố gắng. Cô đã trao cho họ sức ảnh hưởng trong việc hoàn thành dự án, và khi họ có tiến bộ, cô tìm cơ hội để công nhận họ.

Việc này cũng mang đến lợi ích cho Anne. Cô ấy rõ ràng là có sức sống hơn lần gặp mặt trước. Quá trình thực hiện kế hoạch đó đã thúc đẩy Anne. Nó mang đến thử thách (thành tựu), giúp cô kết nối với đồng nghiệp (hòa nhập) và mang đến cho cô khả năng giúp đỡ người khác (quyền lực).

Nhưng Anne còn tiến xa hơn thế. Cô ấy đi gặp cấp trên và có buổi trò chuyện tương tự. Cô đề cập đến các dự án của mình, và họ đã cùng nhau lập ra những mục tiêu mà cô cảm thấy có thể đạt được – nhưng không chắc chắn. Những mục tiêu mà cô ấy cảm thấy tận dụng được ưu điểm cũng như khuyết điểm của bản thân, những mục tiêu có thể phát huy được các khả năng mà chỉ cô ấy mới có, và những mục tiêu khiến cô ấy đam mê.

Sau đó cô ấy yêu cầu cho phép hai người đồng nghiệp mà cô quý mến được hợp tác với cô trong các dự án đó. Và cô xác định thời hạn cụ thể để cấp trên có thể nhận xét đánh giá, và nếu thích hợp, công nhận những thành quả mà cô đạt được cùng đồng nghiệp.

Nghe có vẻ tính toán quá? Có thể. Nhưng vẫn hiệu quả. Và đôi khi, bạn cần phải tính toán để đạt được những gì mình muốn.

Đặc biệt là trong trường hợp tương lai chưa rõ ràng, mục tiêu của bạn chưa xác định và bạn cảm thấy tê liệt không thể tiến lên phía trước. Có thể bạn không biết chính xác năm tới phải làm gì. Có thể bạn không rõ lắm về mục tiêu của mình trong năm nay, hoặc những gì bạn muốn đạt được.

Không sao cả. Chỉ cần bạn tạo ra môi trường thích hợp – khiến bạn cảm thấy được thử thách, được yêu thương, được tôn trọng – thì bạn sẽ có đủ động lực để tiến lên đúng hướng. Ngay cả khi bạn không có kế hoạch. Ngay cả khi bạn không có điểm đến.

Vì vậy, đã đến lúc bạn phải lựa chọn. Bạn có muốn sống trong một ngôi nhà đang xây dở dang và chờ ngày tận thế? Thực tế là, có người đã sống trong những ngôi nhà như vậy nhiều năm rồi.

Hay bạn muốn giống như Anne và dành toàn bộ thời gian bạn có để sửa chữa ngôi nhà cùng với các đồng nghiệp của mình?

Thế giới có thể sẽ bị diệt vong trong 6 tháng nữa, nhưng ít nhất thì 6 tháng đó có thể được lấp đầy bởi sự tận tụy trong công việc, kết nối với cộng đồng và hành động trao quyền cho người khác.

Đừng để tương lai không rõ ràng khiến bạn tê liệt. Hãy tiếp tục tiến lên phía trước.

19. Có Thể Vậy

Đừng vội phán xét

Bên Đạo Lão có câu chuyện Tái Ông Thất Mã kể về một người nông dân nghèo bị mất một con ngựa. Những người hàng xóm đều thương cảm cho ông, họ nói, “Thật không may!”

“Có thể vậy,” ông trả lời.

Ngày hôm sau, con ngựa trở về cùng nhiều con ngựa hoang khác.

“Thật may mắn!” những người hàng xóm thốt lên.

“Có thể vậy,” ông đáp.

Vài ngày kế tiếp, đứa con trai của ông bị hất văng xuống đất và bị gãy chân khi đang cố chế ngự một trong những con ngựa hoang. “Thật xui xẻo!” những người hàng xóm lại nói.

“Có thể vậy,” Ông đáp lời.

Một tuần sau đó, quân đội đến ngôi làng để bắt tất cả thanh niên đi lính, nhưng – khi nhìn thấy cái chân gãy của cậu con trai – họ đã tha cho cậu ấy. “Thật quá may!” những người hàng xóm nhận xét. “Có thể vậy,” người nông dân lại nói. Và cứ như thế.

Cuộc đời của tôi là một chuỗi may mắn đan xen vào nhau, bắt đầu từ giây phút tôi được thụ thai – mặc cho nỗ lực thực hiện kế hoạch hóa gia đình của bố mẹ tôi.

Thời đại học, tôi dự định theo ngành chính trị học. Sau đó, vào mùa xuân của năm học đầu tiên, chuyến dã ngoại bằng xe đạp mà tôi tính tham gia đã bị hủy bỏ vì nhóm trưởng bị gãy tay. Vì vậy, thay vào đó, tôi tham gia chuyến dã ngoại cắm trại, và nó đã thay đổi cuộc đời tôi. Tôi bỏ chính trị học và bắt đầu đi dạy về kỹ năng dẫn dắt các đoàn thám hiểm nơi hoang dã. Trong một cuộc thám hiểm, tôi đã gặp Eleanor, người sau này đã trở thành vợ tôi.

Sau đó, tôi thành lập một công ty hoạt động khá thành công trong lĩnh vực đào tạo kỹ năng lãnh đạo với rất nhiều nhân viên và vài chi nhánh trên toàn thế giới. Sau đó nữa, theo đúng vận may rủi, công ty của tôi sụp đổ cùng với nền kinh tế và Toà Tháp Đôi. Hóa ra, sau những lần suy xét nội tâm và quá trình điều trị tâm lý thường xuyên, kết quả cho thấy tôi không mấy thích thú với cái cách tôi xây dựng công ty trong lần đầu tiên đó. Vì vậy tôi đã gầy dựng lại sự nghiệp theo quy mô nhỏ hơn, vững chắc hơn và ý nghĩa hơn.

Trong khi tôi có thể không hạnh phúc với những gì mình có vào thời điểm đó, thì mỗi lần thay đổi vận may rủi chính là chất xúc tác mang tôi đến gần hơn với cuộc sống hiện tại mà tôi đang rất mãn nguyện.

Chúng ta thường sinh sống và làm việc với ấn tượng rằng chúng ta có thể kiểm soát được cuộc sống của mình. Tôi còn nhớ cuộc thảo luận dài với Eleanor về thời điểm chính xác mà chúng tôi nên có đứa con thứ hai. Hai lần sẩy thai sau đó, chúng tôi nhận ra rằng việc

đó không phải do chúng tôi quyết định. Và rồi cuối cùng Sophia cũng ra đời, chúng tôi biết rằng bất kỳ thời điểm nào cũng có thể là thời điểm thích hợp.

Một vài vận may rất khó nhận ra. Chẳng hạn như việc bạn cảm thấy thích thú khi trò chuyện với một người bạn mới. Có thể bạn đọc được một bài thơ trên bàn của ai đó. Có thể bạn tông vào chiếc xe phía trước. Chỉ khi nhiều năm trôi qua, bạn mới biết được giây phút đó cơ bản có thể thay đổi cuộc đời bạn như thế nào.

Một vài vận may khác lại rất dễ nhận biết, và ngay lúc đó bạn biết rằng chúng sẽ thay đổi cuộc đời bạn. Có thể bạn trúng 10 triệu đô-la với tờ vé số mà bạn còn không biết là mình từng mua, như câu chuyện đã xảy ra với một phụ nữ người Úc. Cũng có thể là khi bạn bị sa thải.

Điều chúng ta không biết chính là những sự kiện đó sẽ thay đổi cuộc đời ta như thế nào. Mọi nghiên cứu đều cho thấy chúng ta kém cỏi như thế nào trong việc dự đoán xem chúng ta sẽ cảm thấy ra sao về một sự kiện khi nó xảy ra. Những người trúng số không hề vui sướng nhiều hơn trước. Những người bị bại liệt không hề kém hạnh phúc hơn.

Và có một điều tôi để ý thấy ở những người mất việc. Họ có vẻ vui vẻ hơn. Thanh thản, đa phần là vậy. Không phải tất cả mọi người. Nhưng trong nhiều trường hợp, nỗi sợ hãi mất đi việc làm còn tồi tệ hơn việc thất nghiệp. Tôi biết rất nhiều người đang đi làm nhưng lại rất đáng thương ở hai điểm: Họ chán ghét công việc của mình và họ sợ phải mất đi công việc đó. Họ sợ hãi và mắc kẹt.

Nhưng một khi đã mất việc, bạn có thể tiến về phía trước. Daniel Gilbert, giáo sư tâm lý học của Đại học Harvard giải thích hiện tượng này trong một bài báo trên tờ New York Times: “Khi nhận tin xấu, chúng ta ủ rũ một thời gian và sau đó bận rộn với việc cải thiện tình hình. Chúng ta thay đổi cách hành xử, chúng ta thay đổi thái độ… [nhưng] một tương lai mơ hồ khiến chúng ta mắc kẹt trong cái hiện tại đau buồn và không thể làm gì ngoài việc chờ đợi.” Vậy thì khi vận may thay đổi, chúng ta nên làm gì?

Bạn còn nhớ Carol Dweck, nhà tâm lý học ở Stanford mà chúng ta biết đến trong phần trước không? Cô đã thực hiện vô số nghiên cứu nhằm tìm hiểu điều gì khiến con người bỏ cuộc khi đối mặt với nghịch cảnh thay vì đấu tranh để vượt qua nó. Nghiên cứu của cô chỉ ra rằng nếu một người tin rằng tài năng do sinh ra mà có thì anh ta sẽ nhanh chóng bỏ cuộc, bởi bất kỳ trở ngại nào cũng là dấu hiệu cho thấy giới hạn của anh ta. Anh ta đụng phải bức tường và không thể làm gì và sẽ không bao giờ có thể làm gì.

Nhưng nếu một người tin rằng tài năng là do rèn luyện nhờ lòng kiên trì và nỗ lực, anh ta sẽ ra sức vượt qua mọi thử thách. Anh ta sẽ nhìn nhận nghịch cảnh như một cơ hội để trở nên tài giỏi hơn.

Thế nên tin tốt lành là đây: Bạn có thể thay đổi kết quả bằng cách thay đổi tư duy. Hãy nhớ rằng, khi Dweck tập cho các đứa trẻ nhìn nhận rằng bản thân chúng có khả năng phát

triển trí thông minh, chúng đã học tập chăm chỉ hơn, kiên trì hơn và thành công hơn trong việc giải các bài toán mà trước đây chúng đã bỏ ngang.

Vận may thay đổi. Hãy gọi đó là số mệnh. Gọi đó là ý Trời. Gọi đó là một điều ngẫu nhiên. Cho dù có lên kế hoạch cho cuộc đời mình chi tiết đến mức nào đi nữa, chúng ta cũng không thể hoàn toàn kiểm soát được nó. Nhưng cách chúng ta đối mặt với may rủi thì có thể kiểm soát được.

Năm nay thế nào rồi? Bạn có đang gặp may không? Hay đang xui xẻo?

Có thể là vậy.

Nhưng nếu bạn phát huy các ưu điểm, chấp nhận các khuyết điểm, khẳng định sự khác biệt và theo đuổi đam mê của mình, bạn có thể tự tin rằng mình đang sử dụng thời gian đúng chỗ, làm những việc đúng đắn, bất kể kết quả ngắn hạn ra sao. Suy nghĩ đó sẽ giúp bạn vững vàng đi qua những thành công và thất bại của bản thân.

Không bao giờ có thời điểm chính xác để đánh giá những thành công hay thất bại của bạn.

20. Làm Gì Trong Năm Nay?

Xây dựng trọng tâm của năm

"Mình đi ăn buffet à?" Tôi hỏi vợ tôi, Eleanor, về cuộc hẹn với bố mẹ cô ấy vào ngày Chủ nhật.

"Đúng vậy." Vợ tôi đáp, gương mặt lộ chút lo lắng. "Anh ok chứ?" "Chắc chắn rồi," tôi cười và trả lời. "Anh thích buffet mà."

"Em biết." Nàng nói, trông có vẻ còn lo lắng hơn.

Vài giờ sau, bụng tôi căng phồng. Không thể nhét thêm thứ gì vào nữa. Vậy mà, bằng cách nào đó, tôi còn xoay sở để trở lại ăn thêm một ít tráng miệng.

Đây là vấn đề của tôi khi ăn buffet: có quá nhiều lựa chọn. Và một giá trọn gói. Đó là một sự kết hợp giết người.

Tôi rất thích sự đa dạng và cơ hội được thử tất cả những món ăn khác nhau. Vì thế tôi nếm mỗi thứ một ít. Nhưng một ít của mỗi thứ thành ra rất nhiều. Và tôi kết thúc bữa ăn buffet với cảm giác không thoải mái, kiệt sức và hối hận.

Tuy vậy, dù biết rõ là thế, nhưng tôi vẫn cứ luôn như vậy mỗi khi ăn buffet.

Thách thức của bữa tiệc buffet đối với tôi cũng giống với những thách thức chúng ta gặp phải trong việc quản lý thời gian. Bởi có quá nhiều thứ để làm – quá nhiều con người thú vị,

các hoạt động vui vẻ, những lý tưởng chính đáng, và các cơ hội hấp dẫn – nên rất khó chọn lựa. Thế nên chúng ta không chọn lựa. Chúng ta cố gắng thực hiện tất cả.

Hầu hết các hệ thống quản lý thời gian đều có một vấn đề là chúng không giúp chúng ta giải quyết vấn đề: Chúng tập trung vào việc làm thế nào để hoàn thành tất cả trong thời gian ngắn nhất. Nhưng đó chính là sai lầm. Giống như sai lầm trong việc nếm thử đồ ăn ở tiệc buffet. Bởi vì chúng ta không có khả năng hoàn thành tất cả mà không trở nên điên loạn, kiệt sức và quá tải.

Bí quyết để sống sót trong tiệc buffet là ăn ít món lại. Bí quyết để thành công trong cuộc sống cũng tương tự: Làm ít việc lại.

Điều đó có nghĩa là bạn phải có chiến lược về những việc bạn chọn thực hiện và đưa ra những quyết định khó khăn về những việc bạn chọn không thực hiện.

Vậy nên hãy rõ ràng ở điểm này. Có bao nhiêu thứ chúng ta nên tập trung vào? Sau vô số lần mò mẫm và sai lầm – đa phần là sai lầm – tôi đã đi đến kết luận là con số 5.

Tôi quyết định đặt trọng tâm của năm vào 5 việc. Ba việc liên quan đến công việc, hai cho cá nhân. (Đa số) mọi việc tôi làm phải thuộc 1 trong 5 khía cạnh này. Nếu không, tôi phải từ chối một cách lịch sự.

Tại sao lại là 5? Bởi vì đối với tôi nó có vẻ ổn. Nó bao trùm những việc quan trọng nhất phải làm, và không khiến tôi quá tải. Nó vừa đủ. Mặt khác, đối với bạn có thể đó là con số 3. Hoặc 7. Và nếu bạn cảm thấy điều đó là ổn, thì cứ vậy mà làm. Bạn sẽ biết nó có phù hợp với mình hay không khi bạn cảm thấy mãn nguyện vì hoàn thành từng lĩnh vực mà không bị lúng túng, quá tải hay đuối sức. Tại sao lại là trong một năm? Bởi vì một đời người quá dài và một tháng thì lại quá ngắn. Một năm là khoảng thời gian phù hợp cho sự tập trung dài hạn của chúng ta. Chúng ta suy nghĩ theo giai đoạn từng năm – chu kỳ nhập học, ngày sinh nhật, các dịp lễ lộc thường niên, việc xem xét lương bổng, khen thưởng cũng như đánh giá kết quả làm việc đều được thực hiện trong khuôn khổ một năm – và một năm cũng cho chúng ta khoảng thời gian hoàn hảo để tạo ra các bước tiến trong cuộc sống mà không bị mất phương hướng.

Vậy thì 5 việc (hoặc tương tự) bạn nên làm là gì? Điều đó tùy thuộc vào cuộc sống của bạn. Dưới đây là 5 việc của tôi:

Công việc 1. Hợp tác tốt với khách hàng hiện tại 2. Thu hút khách hàng mới 3. Viết và thuyết trình về các ý tưởng Cá nhân 1. Gắn bó với gia đình và bạn bè 2. Vui vẻ và chăm sóc bản thân Đa số những việc này đều không thể được cân đo đong đếm rõ ràng. Không sao cả. Đó không phải là những mục tiêu. Mọi thứ không nhất thiết phải là mục tiêu. Đó là những lĩnh vực cần chú trọng. Đó là nơi bạn muốn phân bổ thời gian. Nếu muốn, bạn có thể đưa ra các mục tiêu cụ thể trong từng lĩnh vực.

Danh sách của bạn sẽ khác bởi vì bạn không giống tôi. Quan trọng là bạn lập ra danh sách một cách có chủ ý. Năm việc bạn muốn tập trung thực hiện trong năm tới là gì? Đó phải là những việc quan trọng để khi bạn dành thời gian thực hiện, bạn sẽ biết rằng khoảng thời gian đó là hữu ích.

Nói cách khác, hãy đến chọn thức ăn trong buổi tiệc buffet với một cái dĩa có đủ chỗ cho 5 món ăn khác nhau, và không nhiều hơn thế. Vì bạn chỉ chọn 5 món, hãy đảm bảo rằng nó đủ dinh dưỡng và ngon miệng.

Vậy thì thế nào là dinh dưỡng và ngon miệng? Hãy đảm bảo rằng danh sách đó tận dụng ưu điểm của bạn, chấp nhận khuyết điểm của bạn, khẳng định sự khác biệt và phản ánh niềm đam mê của bạn. Một điều quan trọng nữa, nó phải bao gồm cơ hội để được thử thách, cơ hội để hợp tác với người khác và cơ hội để được công nhận.

Một khi bạn đảm bảo được 5 (hoặc tương đương) trọng điểm đó phản ánh được các yếu tố nói trên, hãy đưa ra những quyết định dứt khoát về những thứ không phù hợp.

Tôi đã quyết định rút khỏi ban quản trị của một công ty, vì công việc đó tốn quá nhiều thời gian và rõ ràng nó không phù hợp với 5 tiêu chí của tôi. Tuy nhiên, tôi vẫn xem trọng việc đóng góp cho cộng đồng. Cho nên hiện tại tôi cùng với gia đình làm những việc có ích cho cộng đồng. Đó là một phần của tiêu chí Gắn bó với gia đình và bạn bè.

Khi bạn quyết định 5 tiêu chí của mình, hãy cam kết dành 95% thời gian của bạn cho nó. 5% còn lại cho những việc linh tinh khác. Có thể dự án nằm trong danh sách 5 thứ ưu tiên của cô đồng nghiệp Jane của bạn không phải là 5 tiêu chí của bạn, nhưng cô ấy cần bạn giúp đỡ. Có thể bạn cần phải đi thay nhớt cho chiếc xe. Có thể bạn cần đọc hết tất cả các nhận xét về iPad (và xếp hàng để mua một cái). Tất cả đều có thể được đưa vào 5% còn lại kia. Nhưng nếu nó trở thành 20%, nghĩa là bạn đang tốn quá nhiều thời gian vào những việc ưu tiên của người khác, những chuyện linh tinh và những thứ duy trì cuộc sống mà không có đủ thời gian cho những việc bạn ưu tiên.

Thỉnh thoảng bạn sẽ phải đối mặt với mâu thuẫn giữa các tiêu chí mà bạn đặt ra. Tôi gặp phải mâu thuẫn này khi tôi được mời phát biểu tại hội nghị TEDx ở Mexico. Tôi cho rằng TED và các hội nghị của TEDx đều tuyệt vời. Và buổi nói chuyện của tôi rõ ràng là phù hợp với mục tiêu Viết và thuyết trình ý tưởng của tôi. Nhưng thời gian thì lại trùng với buổi tiệc mừng sinh nhật lần thứ 40 của Eleanor và buổi mừng thọ 70 tuổi của bố cô ấy. Cơ hội diễn thuyết này rất hấp dẫn và nếu tôi nói rằng tôi không cân nhắc đến nó thì rõ là tôi nói dối. Nhưng cuối cùng tôi đã từ chối lời mời tham dự hội nghị.

Không có công thức nào giúp bạn quyết định xem trong số 5 việc ưu tiên đó bạn nên ưu tiên cái nào nhiều hơn. Nhưng khi xuất hiện mâu thuẫn, hãy suy nghĩ, và trong đa số trường hợp bạn sẽ biết phải làm gì. Nếu bạn không biết, thì đây là một cách để quyết định: Hãy nghĩ xem gần đây bạn dành nhiều thời gian nhất vào việc gì. Nếu có một trong 5 tiêu chí được dành thời gian ít hơn số còn lại, hãy ưu tiên cho nó, để khoảng thời gian dùng cho cả 5 tiêu chí được cân bằng.

Nếu bạn vẫn không thể quyết định? Vậy thì cứ chọn cái nào cũng được – ít nhất bạn biết rằng chúng đều là sự lựa chọn xứng đáng vì chúng đều nằm trong danh sách 5 tiêu chí ưu tiên của bạn.

Tuần trước là lần đầu tiên sau rất nhiều tháng, tôi tham gia một bữa ăn buffet. Tôi đến xếp hàng với một chút lo lắng và rất nhiều quyết tâm. Tôi cảm thấy hơi buồn, hơi mâu thuẫn khi đi qua rất nhiều món ngon mắt. Việc đó không dễ dàng chút nào. Nó đòi hỏi bạn phải tự kiềm chế. Nhưng tôi vẫn kiên trì với tiêu chí một dĩa, 5 lựa chọn khác nhau.

Và lần đầu tiên, tôi rời khỏi bữa buffet mà cảm thấy thoải mái.

Đặt trọng tâm của năm vào 5 lĩnh vực sẽ tạo ra sự khác biệt lớn nhất cho cuộc sống của bạn.

Vị trí hiện tại của chúng ta Hãy tận dụng các ưu điểm, chấp nhận các khuyết điểm, khẳng định sự khác biệt và theo đuổi đam mê của bạn. Đó là công thức cho một năm ngon miệng và đầy dinh dưỡng. Và vì một cuộc sống viên mãn và thành đạt. Bằng cách tránh một số chướng ngại vật – nỗi sợ thất bại, sự tê liệt, tầm nhìn hạn hẹp, phán xét vội vã – bạn có thể ăn ngon miệng trong suốt một năm.

Nhưng ngay cả khi bạn lập ra trọng tâm của năm – các tiêu chí mà bạn nên dành nhiều thời gian vào đó nhất – thì cuộc sống vẫn hối hả. Mỗi ngày trôi qua đều tràn ngập đủ loại trách nhiệm – có cái quan trọng, có cái không – chúng lôi kéo bạn ra khỏi những thứ mà bạn biết và cho rằng quan trọng.

Giải pháp nằm trong một ngày. Bởi vì ta sống một năm theo từng ngày. Vậy thì bạn nên sử dụng những ngày đó như thế nào? Đó là nội dung của phần 3.

III. Làm Gì Trong Hôm Nay?

Hoàn thành đúng việc

Một chuyện quan trọng – vô cùng quan trọng – là đưa ra quyết định mình cần phải tập trung vào việc gì trong năm. Hầu hết mọi người không bao giờ nghĩ đến điều đó vì họ muốn nhanh chóng tiến lên phía trước… ừ thì, họ cũng không chắc chắn lắm.

Nhưng mà, thật sự dành thời gian – ngày này sang ngày khác – vào cái trọng tâm mà bạn đã quyết định, lại là một chuyện hoàn toàn khác.

Thử thách này làm tôi khá bất ngờ.

Tôi đã nhấn vào nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI và được thổi bay lên không trung, bay lượn trên cuộc sống của mình với tầm nhìn tổng quát. Tôi đã khám phá nhiều khía cạnh khác nhau của bản thân – diễn viên, bác sĩ, giáo trưởng Do Thái, nhà quản lý đầu tư – và đã phát hiện ra rằng tôi có thể kết hợp tất cả các khía cạnh đó trong khi vẫn làm công việc tư vấn. Sự thật là, kết hợp chúng sẽ khiến tôi trở thành một nhà tư vấn giỏi hơn và có giá trị hơn. Tôi chỉ cần thay đổi cách thức tư vấn để thể hiện ưu điểm, khuyết điểm, sự khác biệt và niềm đam mê của mình.

Và tôi trở lại mặt đất ở một vị trí khác, vị trí phù hợp với con người tôi, con người mà tôi đã lựa chọn để trở thành. Một vị trí mà tôi có thể sử dụng thời gian của mình tốt hơn – tập trung hơn, thận trọng hơn, hữu ích hơn và ý nghĩa hơn. Tôi xúc động khi tìm được một ngôi nhà thích hợp, xác định được các tiêu chí rõ ràng để tập trung thực hiện, những thứ mà tôi rất thích và có khả năng làm tốt.

Rồi thì buổi sáng thứ Hai đến.

Theo cách nào đó, mặc dù đã vô cùng sáng tỏ, nhưng tôi vẫn tiếp tục thực hiện những việc mình thường làm trước đó. Tôi tiếp tục bán các dự án như trước đây. Tôi tiếp tục gọi những tư vấn viên khác để làm việc cùng tôi, hoặc làm cho tôi. Tôi tiếp tục lặp lại những khuôn mẫu có thể giúp tôi giữ đúng vị trí hiện tại của mình, thay vì di chuyển đến mục tiêu dự định.

Tôi đã cố thay đổi hướng đi. Tôi nghĩ về nó. Một tuần, tôi dùng vài giờ để viết một bài báo. Nhưng nó chẳng đi đến đâu và tôi bận rộn với công việc khác, công việc mà lúc đó tôi cho rằng chính là công việc "thật sự", và tôi bỏ cuộc.

Vài tháng sau, khi không còn theo đúng kế hoạch của mình, tôi nhận ra tôi cần một hệ thống. Một thứ gì đó giúp tôi có tính kỷ luật và có phương pháp trong việc sử dụng thời gian.

Tôi xem qua tất cả các kiểu hệ thống quản lý thời gian nhưng chúng hoặc là quá phức tạp, quá tốn thời gian thực hiện, hoặc quá chú trọng vào việc hoàn thành mọi thứ.

Nhưng đó chính là vấn đề của tôi: tôi đang cố gắng hoàn thành mọi việc và cuối cùng, những thứ tôi hoàn thành là những thứ kêu gào lớn tiếng nhất.

Dần dần, tôi phát triển một hệ thống của riêng mình để giữ bản thân ở tâm điểm của các lĩnh vực ưu tiên, và giúp tôi bỏ qua những thứ khiến tôi mất tập trung. Để với mỗi bước đi – mỗi hành động tôi chọn, mỗi cuộc điện thoại tôi thực hiện, mỗi lần tôi ngồi vào máy vi tính – tôi đều tiến lên phía trước theo con đường mà tôi đã lập ra cho cuộc đời và sự nghiệp của mình.

Lập kế hoạch theo ngày rất hữu ích với tôi. Tôi sắp xếp một ngày của mình sao cho nó hỗ trợ tôi trong việc trở thành nhà tư vấn mà tôi muốn trở thành. Điều đó nghĩa là đưa ra các quyết định dứt khoát, trong thời gian sớm nhất, về những việc mà tôi muốn dành thời gian thực hiện và những việc tôi không muốn. Điều đó có nghĩa là các danh sách và bảng công việc cần làm – nhưng không quá nhiều – và một cuốn lịch phản ánh con người thật của tôi và những gì tôi đang cố gắng đạt được. Và nó còn là một công cụ nhắc nhở nhẹ nhàng, nhưng kiên định để tôi luôn đi đúng đường.

Bởi vì thực hiện những việc có ý nghĩa thì khó khăn hơn là thực hiện những việc không có ý nghĩa. Và trong mỗi người chúng ta luôn tồn tại mong muốn được thoát khỏi những việc khó khăn và ý nghĩa. Vì vậy, có một kế hoạch là rất hữu ích – không quá phức tạp đến mức gây cản trở, nhưng phải đủ vững chắc để giữ bạn tiến lên phía trước một cách thận trọng và có chủ đích.

Mỗi buổi sáng, tôi tự hỏi: Mình sẵn sàng cho ngày hôm nay chưa? Sẵn sàng để biến nó thành một ngày thành công và năng động? Mình có suy nghĩ về nó chưa? Lên kế hoạch cho nó chưa? Lường trước các nguy cơ có thể khiến mình lạc lối chưa? Liệu kế hoạch cho ngày hôm nay có giúp mình tập trung vào trọng tâm của năm hay không?

Các chương trong phần này sẽ hướng dẫn bạn cách chuẩn bị – và sống – mỗi ngày để bạn có thể trả lời những câu hỏi trên với một chữ "Có!" thật lớn. Sau khi tìm hiểu tầm quan trọng của việc nhìn xa trông rộng, chúng ta sẽ khám phá cách thức tốt nhất để lập nên kế hoạch cho những việc cần làm dựa theo trọng tâm trong năm, đồng thời lựa chọn một cách có chủ ý những việc không cần làm để không bị phân tâm. Chúng ta sẽ xem xét cách thức sử dụng tờ lịch sao cho đảm bảo rằng bạn thật sự hoàn thành những việc cần làm. Và chúng ta sẽ biết được làm thế nào mà một tín hiệu ngắn ngủi và một vài phút vào cuối ngày có thể giúp bạn đi đúng hướng. Cuối cùng, chúng ta sẽ gom tất cả vào bản kế hoạch 18-phút, bí quyết giúp bạn hoàn thành những việc đúng đắn mỗi ngày.

Phần này sẽ mở đường cho bạn có được một ngày vừa ý để cất bước vững vàng cho một năm trọn vẹn.

21. Này Anh Bạn, Đã Xảy Ra Chuyện Gì?

Lên kế hoạch trước

Win, anh bạn trong đội xe đạp leo núi và tôi cùng nhìn xuống con dốc 3 mét.

"Có vẻ vui đấy," anh ấy nói khi chúng tôi lùi ra khỏi mép con dốc và leo lên ngọn đồi để lấy đà. Tôi không chắc lắm. Anh ấy leo lên xe, ra sức đạp để tăng tốc và rồi lao xuống, lướt qua những tảng đá, đám rễ và gốc cây một cách dễ dàng.

Đến lượt tôi. Tôi cảm giác hoóc-môn adrenaline dâng trào khi nhấn bàn đạp. Tim tôi đập dồn dập. Hai tay tôi run lên. Tôi đạp vài nhịp thăm dò, tiến lên từng chút một. Tôi cảm nhận được bánh trước đang lăn và bắt đầu giảm lực, kiểm tra tốc độ khi len lỏi qua chướng ngại vật.

Bất chợt tôi đụng phải một vật gì đó và chiếc xe đột ngột dừng lại. Nhưng thật không may là tôi không dừng lại theo xe. Tôi văng qua tay lái và bay xuống đất, ngay bên cạnh chiếc xe đạp nằm chỏng chơ, bánh xe trước vẫn đang quay.

"Này," Win cười và nói, "anh ổn chứ?"

"Ừ." Tôi phủi bụi bẩn khỏi cùi chỏ. "Đã xảy ra chuyện gì vậy?"

Không ai trong bọn tôi biết. Vì vậy tôi dựng xe đạp lên, leo lên con dốc và làm lại lần nữa. Tôi không chỉ vượt con dốc lần nữa, mà còn lặp lại toàn bộ quá trình: adrenaline dâng trào, né các chướng ngại vật, đột ngột bị dừng lại và bay vèo qua tay lái.

"Trời," Win lại cười nhạo. Tôi leo trở lên con dốc và làm lại lần nữa. Thêm lần nữa. Phải lặp lại 5 lần như vậy tôi mới phát hiện ra thứ khiến tôi dừng lại.

Chính tôi.

Một chiếc xe đạp leo núi phải đạt đủ tốc độ mới có thể vượt qua chướng ngại vật. Chướng ngại vật càng lớn, bánh xe càng phải quay thật nhiều vòng để vượt qua. Có một tảng đá to và không thể tránh được, mỗi lần đi qua nó tôi đã vô thức bóp thắng. Chiếc xe giảm tốc độ vừa đủ để biến tảng đá thành một bức tường không vượt qua được. Tôi cần tốc độ cao hơn để tiếp tục di chuyển, vì vậy tôi leo lên con dốc và thực hiện lại lần nữa. Tôi nhìn thẳng vào tảng đá và tăng tốc, để mắt đến nó cho đến ngay thời điểm tôi bóp thắng và văng khỏi tay lái lần nữa.

Tôi biết mình cần phải làm gì, nhưng tôi không thể thực hiện được. Nó quá đáng sợ. Khi nào tôi còn tập trung vào tảng đá, khi đó tôi không thể tránh khỏi việc bóp thắng.

Nhưng tôi chưa muốn từ bỏ. Vì thế tôi leo trở lên và thử một lần nữa. Lần này, tôi quyết định tập trung vào phía trước – khoảng 3 mét từ vị trí hiện tại. Như vậy tôi có thể nhìn thấy tảng đá từ cách đó 3 mét, nhưng sẽ không nhìn vào nó khi tôi chạy qua nó.

Cách đó có tác dụng. Tôi trượt nhẹ nhàng qua tảng đá và chạy xuống con dốc mà không bị ngã.

Tôi là người ủng hộ quan điểm sống trong hiện tại. Nếu bạn chú tâm vào những việc đang diễn ra, tương lai sẽ tự đến. Bạn biết đấy: Đừng nuối tiếc quá khứ; đừng lo lắng tương lai; hãy chỉ sống cho giây phút này là đủ.

Nhưng đôi khi, tập trung vào hiện tại lại là một chướng ngại vật. Như khi lái xe chẳng hạn. Nếu bạn không nhìn ra phía trước để xem đường, bạn sẽ cứ lái thẳng tới và đâm vào khúc cua tiếp theo. Khi lái xe, bạn không bao giờ thật sự chú ý đến vị trí hiện tại; bạn luôn luôn chú ý đến những gì xảy ra ở phía trước và điều khiển xe dựa vào điều bạn thấy ở tương lai.

Đối với từng ngày của bạn cũng vậy. Có những ngày, tôi tự nhắc mình nhớ đến cảnh tôi đạp xe xuống con dốc. Tôi làm bất cứ việc gì trước mắt tôi, ngay khi nó xuất hiện. Tôi không nghĩ đến cuộc họp cho đến khi tôi đang ở trong cuộc họp đó. Tôi không nghĩ đến những việc quan trọng cần hoàn thành cho đến khi, ừ thì, đến khi nó không được hoàn thành. Khi ai đó đứng trước mặt tôi và yêu cầu tôi làm điều gì, đó là người mà tôi chú ý đến. Ngay cả khi đó không phải là sự ưu tiên đúng đắn.

Lèo lái một ngày hiệu quả cũng giống như lèo lái thành công một chiếc xe đạp vượt qua vách núi đầy đá. Chúng ta cần phải nhìn ra phía trước. Vạch kế hoạch đi đường. Và bám sát kế hoạch đó trong suốt cuộc hành trình.

“Xong chưa?” Win hỏi tôi, anh đang chờ đợi không mấy kiên nhẫn ở dưới con dốc.

“Ừ, tôi nghĩ tôi đã tìm ra nguyên nhân rồi.”

“Vậy thì đi thôi.” Và thế là anh ấy lao vút xuống con đường mòn.

Lên kế hoạch trước cho một ngày để bạn có thể bay qua nó, lèo lái thành công và di chuyển lên phía trước với mục tiêu đã định sẵn.

22. Từng Chú Chim Một

Quyết định việc cần làm

“Vậy mọi việc thế nào rồi?” Tôi hỏi Fiorella, trưởng bộ phận bán hàng của một công ty kỹ thuật quy mô vừa, cũng là khách hàng của tôi. Fiorella và tôi trò chuyện một tuần một lần.

“Tôi có quá nhiều thứ phải làm,” cô ấy đáp. “Tôi gặp vấn đề với nhiều nhân viên kinh doanh ở châu Á; nhóm bên Mỹ thì có vẻ không hiểu được hướng đi mới mà chúng tôi đang thực hiện – hoặc nếu họ hiểu, thì họ đang kháng cự nó. Đồng thời, tôi cần một buổi thảo luận chiến lược với Jean [Giám đốc khu vực châu Âu] và một buổi khác với Leena [CEO], và đó chỉ mới là vài thứ đầu tiên trong danh sách công việc của tôi.”

Cô lấy hơi khoảng một phút. Điều cô ấy nói tiếp theo khiến tôi ngạc nhiên.

“Có quá nhiều việc phải làm,” cô nói, “đến mức thật khó để hoàn thành bất cứ việc gì.”

Phát biểu của cô khiến tôi ngạc nhiên, đáng lẽ không nên như vậy, bởi vì tôi đã có trải nghiệm tương tự. Bạn có thể suy nghĩ ngược lại – rằng chúng ta có nhiều việc phải làm thì chúng ta sẽ trở nên hiệu quả để hoàn thành chúng – và đúng là thỉnh thoảng điều đó cũng xảy ra.

Nhưng thông thường, đặc biệt là khi chúng ta có quá nhiều thứ để làm, chúng ta bị đông cứng. Nếu không thì chúng ta cũng di chuyển một cách điên cuồng, xoay vòng vòng mà không có bất kỳ lực kéo nào. Bởi vì khi có quá nhiều thứ phải chú ý đến, chúng ta không biết bắt đầu từ đâu, thế nên chúng ta không bắt đầu ở bất kỳ điểm nào.

Nó khiến tôi nhớ đến một nghiên cứu được tiến hành bởi Tiến sĩ Sheena Iyengar, giáo sư môn quản trị tại Khoa Kinh doanh trường Đại học Columbia, người mà tôi đã viết và đề cập đến ở các chương trước. Có thể bạn còn nhớ, đó là một nghiên cứu mà trong đó một nhóm người được xem 6 mẫu mứt khác nhau được chào bán, trong khi một nhóm khác được lựa chọn một trong 24 loại. Nhóm 6 loại có tỷ lệ mua mứt cao gấp 10 lần. Bởi vì càng nhiều lựa chọn thì càng khó để chỉ chọn một, nên cuối cùng chúng ta không chọn cái nào.

Đó cũng là điều xảy ra khi chúng ta có quá nhiều việc để thực hiện. Chúng ta trông có vẻ bận rộn. Chúng ta dường như đang di chuyển. Nhưng trên thực tế, chúng ta hoàn thành rất ít.

Vào những lúc đó, chúng ta cần có cách để xóa tan màn sương quá tải. Chúng ta nên chia nhỏ công việc ra thành từng giai đoạn và bắt tay vào thực hiện.

Anne Lamott mô tả giây phút này một cách tuyệt vời trong quyển sách Bird By Bird: Some Instructions on Writing and Life. “Ba mươi năm trước, anh trai tôi, khi ấy mới 10 tuổi, đang cố hoàn thành bản báo cáo về loài chim mà anh ấy đã có 3 tháng để viết. Hạn chót là ngày hôm sau. Lúc đó chúng tôi ở trong căn nhà nhỏ tại Bolinas, và anh ấy đang nức nở cạnh bàn bếp, xung quanh là xấp bìa hồ sơ, bút chì và những quyển sách về chim chóc mà anh chưa từng mở ra đọc; anh bị bất động bởi một núi công việc phía trước. Cha tôi đến ngồi bên cạnh anh, choàng tay qua vai anh và nói, “Từng chú chim một thôi, anh bạn nhỏ. Hãy làm từng chú chim một.”

Đó là một lời khuyên tuyệt vời. Giống như bạn thanh toán khoản nợ trong thẻ tín dụng vậy. Bạn có thể đang nợ một số tiền khổng lồ. Nhưng chỉ có một cách duy nhất để giải quyết

nó: tuần qua tuần. Mỗi tuần, hãy dành ra một ít tiền – nhiều hơn số tiền lãi và nhiều hơn số tiền bạn nợ thêm trong thẻ – cuối cùng món nợ sẽ được thanh toán xong.

Nhưng cuộc sống hỗn loạn và phức tạp hơn bản báo cáo về loài chim hay món nợ tín dụng. Chúng ta cần một hệ thống cao hơn, không phải để bảo đảm rằng mọi thứ sẽ được hoàn thành, mà là đảm bảo rằng những việc cần thiết sẽ được hoàn thành.

Đó là lúc mà một danh sách công việc cần làm trở nên hữu ích. Nhưng nó phải thật đơn giản – nếu không thì việc lập ra danh sách công việc sẽ trở thành một mục mới trong danh sách công việc. Thật may là bạn đã nắm được cấu trúc nền tảng rồi.

Bạn đã biết 5 tiêu điểm (hoặc con số tương tự) cho một năm của bạn. Những thứ đó chính là nền tảng – sơ đồ tổ chức – cho một ngày của bạn. Bởi vì, cũng giống như thanh toán dần khoản nợ trong thẻ tín dụng, cách tác động lên các tiêu điểm trong một năm chính là dành thời gian tập trung vào các tiêu điểm đó. Mỗi ngày.

Do đó, khi lập ra danh sách những việc cần làm, hãy lập nó dựa theo 5 tiêu điểm của bạn. Sau đó, hãy thêm vào mục thứ sáu, gọi là 5% còn lại. Một ngày cụ thể của tôi trông giống thế này:

Hợp tác tốt với khách hàng hiện tại • Gọi cho John hẹn phỏng vấn.

• Viết báo cáo phản hồi cho Lily.

• Lên chiến lược cho tập đoàn X.

• Chuẩn bị cho chuyến du lịch Portland.

• Lập kế hoạch huấn luyện với Larry.

Viết và thuyết trình ý tưởng • Viết blog cho tuần này.

• Viết chương sách về danh sách việc cần làm.

• Lên lịch họp với đại lý.

• Gọi cho Sally v/v: hội nghị Hawaii.

Sống vui vẻ và chăm sóc bản thân • Tham gia lớp học yoga.

Thu hút khách hàng mới • Gọi cho Paul v/v: giữ liên hệ Gắn bó với gia đình và bạn bè • Sắp xếp buổi hẹn với Eleanor.

• Mời Stacy và Howie sang ăn tối.

• Gọi cho Jessica.

• Về đến nhà lúc 6 giờ để dỗ tụi nhỏ ngủ.

5% còn lại • Thay nhớt cho xe.

• Mua máy in mới.

• Thanh toán hóa đơn.

• Tìm mua túi cho MacBook Air.

• Gọi Aly v/v: bài thuyết trình về kỹ năng lãnh đạo của cô ấy.

Cấu trúc này giúp tôi chia nhỏ sự quá tải của mình thành từng giai đoạn có thể quản lý và tiêu hóa được. Và nó đảm bảo rằng tôi đang sử dụng thời gian của mình vào đúng mục đích. Bởi vì chỉ nói rằng tôi muốn tập trung vào một việc gì đó mà lại không dành thời gian cho nó thì thật là vô nghĩa. Và danh sách việc cần làm của tôi chính là bản kế hoạch về việc sử dụng thời gian.

Nhưng cấu trúc này mang lại nhiều hơn là sự đơn giản, sự tập trung và một cách để khởi đầu. Nó còn giúp tôi biết được tôi đang đối mặt với từng tiêu điểm như thế nào, mối quan hệ giữa chúng ra sao, và những việc tôi đang thực hiện để hoàn thành chúng.

Nếu bạn nhìn vào thông tin trên kia, bạn sẽ thấy rằng vào ngày hôm đó, các hoạt động trong phần Hợp tác tốt với khách hàng hiện tại hoàn toàn áp đảo phần Thu hút khách hàng mới. Cho một ngày thì không sao cả. Nhưng nếu tôi thấy rằng nó trở thành xu hướng – suốt một tháng các công việc với khách hàng hiện tại thì đầy ắp còn công việc với khách hàng mới lại trống trơn – thì tôi biết rằng mình cần phải tạo ra nhiều hoạt động hơn trong phần đó nếu tôi muốn tiến lên phía trước và phát triển sự nghiệp của mình.

Điều này đặc biệt hữu ích khi bạn đang cố gắng quyết định giữa hai nhu cầu sử dụng thời gian của bạn. Nếu tôi đang phải quyết định chọn lựa giữa hai cuộc họp – cả hai đều quan trọng – tôi có thể nhìn xem xu hướng sử dụng thời gian của mình và lựa chọn phần tiêu điểm đang bị lơ là. Nó giúp tôi cân bằng lại.

Mặt khác, phần Sống vui vẻ và chăm sóc bản thân cũng chỉ có một hoạt động trong đó. Nhưng tôi cho rằng điều đó không sao cả. Vì ở giữa phần viết lách và dành thời gian cho gia đình và bạn bè (tất cả đều mang đến cho tôi nguồn năng lượng dồi dào), tôi có đủ những gì mình cần để chăm sóc bản thân.

Tôi cũng lưu ý rằng 5% còn lại luôn luôn đầy, thiên về công việc giấy tờ và khiến tôi tốn hơn 5% thời gian. Có thể đó là dấu hiệu để tôi thuê một nhân viên hành chính hoặc trì hoãn một số việc trong đó cho đến khi tôi có nhiều thời gian hơn.

Fiorella và tôi cùng thảo luận về danh sách của cô ấy, đặt từng việc cần làm vào đúng hạng mục của nó. Chúng tôi nhận thấy rằng rất nhiều việc không phù hợp với các tiêu điểm. Đó là một trong những vấn đề của cô ấy. Cô ấy đang tốn thời gian lo lắng cho những thứ

không hề giúp cô đạt được mục đích của mình, vì vậy chúng tôi đã loại bỏ những thứ đó. Sau vài phút, cô đã có cái nhìn rõ ràng về những việc cần thực hiện và làm thế nào để nó giúp cô tiến lên phía trước. Màn sương của sự quá tải đã bị xua tan.

Cô ấy vẫn bận rộn khủng khiếp. Cô vẫn có hàng đống việc cần phải hoàn thành. Nhưng cô không còn bị đông cứng nữa. Bởi vì cô đang chọn lựa trong 6 loại mứt, không phải 24 loại, và khả năng cô chọn được một loại để bắt đầu thực hiện cao gấp 10 lần.

Giảm sự quá tải bằng cách sắp xếp công việc của bạn vào một danh sách rõ ràng, tập trung vào mục tiêu bạn muốn đạt được trong năm.

23. Đến Nhầm Tầng

Quyết định những việc không làm

Tôi đã trễ giờ tham dự cuộc họp với CEO của một công ty kỹ thuật và tôi vừa bước vào thang máy để lên phòng họp vừa email cho anh ấy bằng iPhone. Tôi tập trung vào màn hình khi thang đang đi đến tầng sáu. Cửa thang mở, tôi vẫn đang gõ mail, và cứ thế bước ra mà không nhận ra rằng tôi đã đặt chân lên tầng bốn thay vì tầng sáu. Rồi tôi nghe một giọng nói vang lên phía sau: "Nhầm tầng rồi." Tôi quay lại nhìn người đàn ông đang giữ cửa thang máy để tôi trở vào; đó chính là vị CEO, với nụ cười tươi trên mặt. Anh đã ở trong thang máy với tôi từ đầu đến giờ. "Anh để tâm trí đi đâu rồi," anh nói.

Thế giới di chuyển rất nhanh và nó sẽ còn nhanh hơn nữa. Công nghệ cũng vậy. Thông tin cũng vậy. Có rất nhiều thứ để hiểu, để nghĩ đến, để phản ứng lại.

Vì vậy chúng ta cố gắng tăng tốc để phù hợp với nhịp độ xung quanh. Chúng ta thức đến 3 giờ sáng để trả lời toàn bộ email. Chúng ta dùng Twitter, chúng ta lên Facebook, và chúng ta kết nối. Chúng ta lướt qua các trang tin tức để cập nhật thông tin mới nhất. Và chúng ta nhanh tay chụp lấy chiếc điện thoại mỗi lần có tin nhắn mới.

Đó chính là sai lầm. Tốc độ thông tin lao đến chúng ta là không thể tránh được. Và sẽ càng ngày càng tệ hơn. Thế nên cố gắng để nắm bắt tất cả sẽ chỉ phản tác dụng mà thôi.

Những con sóng ập đến càng nhanh, chúng ta càng phải thận trọng trong việc lèo lái. Nếu không, chúng ta sẽ bị hất văng ra giống như những hạt cát, tan vỡ vào quên lãng. Việc giữ vững lập trường và nhận biết đâu là điều quan trọng chưa bao giờ cần thiết đến thế.

Chưa bao giờ việc nói "không" trở nên quan trọng đến thế. Không, tôi sẽ không đọc bài báo đó. Không, tôi sẽ không đọc email đó. Không, tôi sẽ không nghe cuộc gọi đó. Không, tôi sẽ không tham gia cuộc họp đó. Thật khó để làm điều đó vì có thể, chỉ có thể thôi, mẩu thông tin kia sẽ trở thành chìa khóa thành công của bạn. Nhưng sự thành công của chúng ta thật ra lại xoay quanh những thứ ngược lại: sẵn lòng chấp nhận rủi ro để bỏ qua một vài thông tin. Bởi vì cố gắng tập trung vào mọi thứ chính là một rủi ro. Chúng ta tự khiến mình kiệt

sức. Chúng ta bối rối, lo lắng và cáu kỉnh. Và chúng ta không nhận ra vị CEO đang đứng cạnh mình trong thang máy.

Một nghiên cứu về tai nạn xe hơi của Học viện Kỹ thuật giao thông Virginia đã đề nghị đặt máy ghi hình trong xe để tìm hiểu những việc xảy ra trước khi có tai nạn. Họ phát hiện rằng trong 80% vụ đụng xe, tài xế bị phân tâm trong 3 giây trước khi xảy ra tai nạn. Nói cách khác, họ mất tập trung – họ gọi điện thoại, chuyển kênh ra-đi-ô, ăn một miếng bánh mì, kiểm tra tin nhắn – và không để ý thấy điều gì đó đã thay đổi trong thế giới xung quanh họ. Rồi họ tông xe.

Và bởi vì trong cuộc sống hàng ngày, thế giới xung quanh ta liên tục thay đổi, nên chúng ta chắc chắn sẽ gặp tai nạn nếu không tập trung vào con đường phía trước và tránh những sự phân tâm khiến chúng ta, ừ thì, phân tâm.

Bây giờ là thời điểm thích hợp để dừng lại, sắp xếp thứ tự ưu tiên, và tập trung. Trong chương trước, "Từng Chú Chim Một", chúng ta đã tìm hiểu cách lập danh sách những việc cần làm bằng cách sử dụng 5 (hoặc tương đương) tiêu điểm lớn để thực hiện xuyên suốt một năm. Danh sách đó sẽ giúp ta tập trung vào con đường trước mắt. Nó sẽ giúp ta lưu ý đến những mục tiêu ta muốn đạt được, những việc khiến ta hạnh phúc, những việc quan trọng đối với ta. Đó là danh sách dùng để phân bổ thời gian của chúng ta.

Nhưng chúng ta chưa xong với các danh sách đâu. Có một danh sách khác rất hữu ích mà bạn nên tạo ra: danh sách những việc cần bỏ qua. Để sử dụng thời gian một cách hiệu quả, bạn phải tự hỏi vài câu hỏi khác nữa – cũng rất quan trọng nhưng lại thường bị né tránh: Điều gì bạn sẵn sàng không thực hiện? Điều gì không làm bạn hạnh phúc? Điều gì không quan trọng đối với bạn? Điều gì cản trở bạn?

Một số người đã có sẵn bảng danh sách thứ nhất – danh sách những việc cần làm – mặc dù danh sách đó thường có quá nhiều mục. Nhưng nếu xét về việc chúng ta dễ bị phân tâm như thế nào, và ngày nay có bao nhiêu thứ khiến chúng ta mất tập trung, thì bảng danh sách thứ hai lại trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Người tiếp tục thành công trong tương lai là người biết rõ đáp án cho những câu hỏi trên kia, và mỗi khi có việc khiến họ phải chú ý đến, họ sẽ tự vấn xem việc đó sẽ giúp tăng hay giảm mức độ tập trung của họ.

Điều đó nghĩa là bạn không nên lập các danh sách đó chỉ một lần rồi bỏ vào trong hộc tủ. Hai danh sách đó chính là kim chỉ nam cho mỗi ngày của bạn. Hãy xem xét chúng vào mỗi buổi sáng, cùng với lịch làm việc của bạn, và tự hỏi: Kế hoạch ngày hôm nay là gì? Tôi dành thời gian vào việc gì? Việc đó sẽ giúp tôi giữ được trọng tâm như thế nào? Nó sẽ khiến tôi phân tâm như thế nào? Sau đó, hãy có đủ nghị lực để bám sát kế hoạch, đưa ra những lựa chọn, và có thể phải làm một vài người thất vọng nữa.

Sau khi vị CEO bắt gặp tôi trong thang máy, ông kể về cuộc họp mà ông vừa tham dự xong. Đó là cuộc họp của tất cả các ứng viên vào vòng chung kết cho danh hiệu Doanh nghiệp giỏi của năm mà ông là một trong số đó. Đó là một cuộc họp quan trọng đối với ông ấy – cũng như đối với tất cả những người mong muốn đạt được danh hiệu đó (các giám

khảo đều có mặt ở đó) – và trước khi vào buổi họp, ông đã đưa ra hai quyết định dứt khoát: (1) tập trung vào cuộc họp; và (2) không đụng đến chiếc điện thoại BlackBerry của mình.

Điều khiến ông ngạc nhiên chính là ông là người duy nhất không dán mắt vào chiếc điện thoại. Những vị CEO còn lại không quan tâm đến danh hiệu hay sao? Việc kinh doanh phụ thuộc vào họ đến mức họ không thể có được một giờ đồng hồ rời xa công việc? Hay là những tin nhắn đó là cách giao tiếp khôn ngoan với các vị giám khảo?

Chỉ có một thứ duy nhất là quan trọng trong thời gian đó và chỉ có duy nhất một vị CEO có hành động phản ánh được tầm quan trọng đó, đó là người biết khi nào nên tập trung vào điều gì và nên bỏ qua điều gì. Cho dù ông có giành được danh hiệu đó hay không, ông cũng đã thắng trong cuộc chơi.

Để hoàn thành những việc cần làm, thì việc chọn bỏ qua việc nào cũng quan trọng như việc chọn mục tiêu trọng tâm.

24. Ngày Mai Là Khi Nào?

Sử dụng thời gian biểu

Khi Eleanor còn là một cô bé, vào khoảng 9 hay 10 tuổi, cô ấy cần một đôi giày mới. Cô đến nói với mẹ, và họ đồng ý đi mua giày vào sáng thứ Bảy. Nhưng khi thứ Bảy đến, mẹ của Eleanor quá bận rộn và nhận ra rằng bà không thể nhét được việc đi mua giày vào thời gian biểu của mình. Vì thế bà nói với Eleanor rằng họ sẽ làm việc đó sau.

“Khi nào ạ?” Eleanor hỏi.

“Lúc nào đó trong tuần này.” Mẹ cô ấy trả lời. “Là lúc nào trong tuần này ạ?” Eleanor lại hỏi. “Ngày mai.” Mẹ cô ấy lại đáp.

“Ngày mai là khi nào ạ?” Eleanor vẫn kiên trì.

“Hai giờ chiều.” Mẹ cô ấy trả lời.

Eleanor yên tâm và mỉm cười. “Tuyệt quá! Cảm ơn mẹ.”

Và chắc chắn rằng, vào lúc 2 giờ chiều ngày hôm sau, Eleanor và mẹ cô ấy đã đi mua giày mới. Điều đó đã có khả năng không xảy ra nếu Eleanor không quyết tâm muốn biết thời gian cụ thể đi mua giày.

Trước giờ Eleanor vốn rất thông minh, và đây chính là một ví dụ điển hình khi cô còn rất bé. Bằng trực giác cô đã biết xác định rõ sự khác biệt giữa dự định làm một việc gì đó với thật sự thực hiện nó. Eleanor đã nắm được bí quyết hoàn thành công việc.

Cô ấy nhắc tôi nhớ đến việc này vào vài đêm trước khi cô ấy hỏi một ngày của tôi như thế nào và tôi trả lời rằng mọi việc suôn sẻ, tuy nhiên có nhiều việc tôi muốn làm nhưng đã không thể hoàn thành được. Cô ấy nhận xét rằng tôi luôn cảm thấy như vậy mỗi buổi tối. Rằng vào cuối ngày, tôi chưa bao giờ cảm thấy mình hoàn thành mọi việc đặt ra. Rằng, có thể là, những việc tôi hy vọng có thể hoàn thành trong một ngày là không thực tế.

Đương nhiên là cô ấy đúng. Đối với rất nhiều người trong chúng ta, danh sách việc cần làm giống như bảng danh sách tội lỗi hơn. Như là một bảng liệt kê những việc chúng ta muốn làm, dự định làm, nghĩ rằng mình nên làm, nhưng chưa bao giờ thật sự làm. Giống như bảng danh sách những việc tôi chả bao giờ đụng tới.

Và danh sách càng dài, chúng ta càng ít cảm thấy mình có khả năng thực hiện và càng trở nên chán chường hơn.

Chúng ta có thể tìm thấy giải pháp cho cơn ác mộng này từ chuyến đi mua giày hồi bé của Eleanor. Trong câu hỏi cuối cùng khiến cô ấy thỏa mãn: "Ngày mai là khi nào?"

Đó là thứ mà tôi gọi là sức mạnh của "khi nào" và "ở đâu".

Trong quyển sách The Power of Full Engagement, Jim Loehr và Tony Schwartz mô tả một nghiên cứu mà trong đó một nhóm phụ nữ đồng ý thực hiện việc tự kiểm tra ngực. Trong số đó, một nhóm được yêu cầu thực hiện vào lúc nào đó trong 30 ngày tới. Một nhóm khác được yêu cầu quyết định xem họ sẽ thực hiện điều đó khi nào và ở đâu trong vòng 30 ngày tới. Chỉ có 53% thành viên của nhóm 1 hoàn thành việc kiểm tra. Nhưng tất cả những người trả lời cụ thể thời gian và địa điểm – 100% thành viên – đều hoàn thành việc kiểm tra.

Trong một nghiên cứu khác, hai nhóm người đang cai nghiện ma túy (bạn có thể tìm được nhóm người nào căng thẳng hơn nhóm này không?) đồng ý viết một bài luận. Một nhóm được giao nhiệm vụ viết bài luận vào lúc nào đó trước 5 giờ chiều của một ngày xác định. Nhóm kia cũng phải viết bài luận trước 5 giờ chiều của một ngày xác định nào đó nhưng được yêu cầu phải quyết định thời gian và địa điểm mà họ sẽ thực hiện trong ngày đó. Không ai trong nhóm đầu tiên viết được bài luận. Không có gì ngạc nhiên. Điều đáng ngạc nhiên là 80% số người trong nhóm xác định thời gian và địa điểm hoàn thành bài luận.

Nói cách khác, vấn đề với các danh sách việc cần làm thông thường là chúng ta sử dụng chúng như một công cụ cơ bản để giúp chúng ta đạt được những thành quả hàng ngày. Nhưng đó là một công cụ sai lầm. Danh sách việc cần làm mang đến lợi ích như một công cụ tập hợp. Nó giúp chúng ta đảm bảo rằng chúng ta biết được những việc mình cần thực hiện. Đó là lý do tại sao việc phân loại danh sách ra thành từng loại tiêu điểm trong năm lại quan trọng đến thế. Việc phân loại buộc chúng ta phải lưu ý đến những gì có trong tổ hợp đó. Nó bảo đảm rằng chúng ta sẽ tập trung vào đúng việc – những việc giúp chúng ta đến gần các mục tiêu trong năm.

Mặt khác, thời gian biểu của chúng ta trở thành một công cụ giúp chúng ta đạt được thành quả hàng ngày. Bởi vì thời gian biểu của chúng ta có giới hạn; chỉ một lượng thời gian có hạn trong một ngày. Chúng ta sẽ phát hiện ngay giây phút chúng ta cố gắng nhồi nhét một lượng công việc không thực tế vào trong một không gian giới hạn.

Vì thế, khi bạn đã có danh sách phân loại những việc cần làm, hãy sắp xếp những việc đó vào từng khoảng thời gian, để những việc khó nhất và quan trọng nhất vào đầu ngày. Và khi nói đến "đầu ngày", ý tôi là, nếu được, thì trước cả khi bạn kiểm tra email. Điều đó sẽ giúp bạn nhiều khả năng hoàn thành những gì cần làm và cảm thấy thỏa mãn vào cuối ngày.

Vì bạn không thể đưa toàn bộ danh sách vào thời gian biểu hàng ngày – và tôi đảm bảo rằng bạn sẽ không thể – bạn cần phải lập danh sách ưu tiên cho ngày hôm đó. Việc gì thật sự cần được hoàn thành trong hôm nay? Bạn đang lơ là những việc nào? Mục nào bạn đang ít chú tâm đến? Bạn có thể sắp xếp chúng vào đâu trong thời gian biểu của mình?

Còn một điều nữa. Khi bạn lên thời gian biểu cho những ưu tiên trong ngày, hãy chắc chắn rằng bạn có dành ra một khoảng thời gian nào đó, tốt nhất là vào buổi chiều, để hỗ trợ những người khác và thực hiện các công việc trong danh mục 5% còn lại của bạn. Nếu bạn lên lịch cho nó, bạn sẽ cảm thấy thoải mái khi không thực hiện nó, cho đến thời gian đã định. Điều đó giúp bạn dễ dàng tập trung vào những ưu tiên của mình mà không phải lo lắng xem mình có đang lơ là việc gì không.

Thực hiện theo quy trình này, bạn sẽ luôn thấy những việc không thể hoàn thành trong ngày còn lại trong danh sách.

Biết trước điều đó rất có ích. Bởi vì dù sao đi nữa thì nó vẫn xảy ra, nhưng nếu biết trước thì bạn sẽ không còn cảm thấy ngỡ ngàng, thất vọng, và quan trọng nhất là, vô dụng. Bởi vì bạn đã không làm gì để chủ động làm chủ việc gì sẽ hoàn thành và việc gì phải để lại sau.

Bây giờ, ngược lại, bạn có thể lên kế hoạch những việc không được hoàn thành. Bạn có thể quyết định, vào buổi sáng hoặc vào đêm trước đó, những gì thật sự quan trọng cần phải thực hiện.

Và, giống như Eleanor cùng chuyến đi mua giày của mình, bạn có thể chắc chắn rằng nếu bạn quyết định được thời gian và địa điểm thực hiện những việc đó, bạn thật sự chắc chắn và có thể đoán trước rằng mình sẽ hoàn thành chúng.

Nếu bạn thật sự muốn hoàn thành một việc gì đó, hãy quyết định thời gian và địa điểm bạn sẽ thực hiện nó.

25. Quy Luật 3 Ngày

Gạch từng việc ra khỏi danh sách việc cần làm

Vậy là bạn đã phân loại danh sách những việc cần làm. Tránh xa những việc không phù hợp với kế hoạch năm của bạn. Và bảo đảm những việc trong danh sách có thể phản ánh được những thứ mà bạn đã lựa chọn dành thời gian của mình cho nó. Tuyệt vời.

Sau đó, bạn cầm đến thời gian biểu hàng ngày của mình và đưa ra các quyết định khó khăn về việc sắp xếp công việc ra sao trong khoảng thời gian có hạn đó. Bạn quyết định thực hiện những việc mang tính thử thách cao vào buổi sáng, khi bạn cho rằng tư duy và lòng kiên nhẫn của mình đang ở mức cao nhất; và để các yêu cầu, những thứ phiền toái và nhu cầu của người khác vào thời gian còn lại trong ngày. Hoàn hảo.

Nhưng vẫn có khả năng – hay đúng hơn là khả năng cao – rằng có một danh sách dài những thứ không đưa được vào thời gian biểu một ngày của bạn. Danh sách đó càng ngày càng dài hơn và gây nhiều áp lực hơn – như một lời nhắc nhở về những việc bạn không hoàn thành – ngày qua ngày. Bạn làm gì với những thứ đó?

Đó là lúc sử dụng quy luật ba ngày. Quy luật này đảm bảo rằng không có việc gì nằm trong danh sách mà ám ảnh bạn được hơn 3 ngày.

Đây là những gì tôi làm: Sau khi điền vào thời gian biểu hàng ngày của mình, tôi xem lại những gì còn lại trong danh sách. Nếu có việc mới nào trong danh sách ngày hôm đó, hoặc từ hai ngày trước đó, tôi cứ để nguyên như vậy để xem tôi có thể đưa vào thời gian biểu ngày mai hay không.

Nhưng đối với những thứ khác – bất cứ thứ gì đã nằm trong danh sách của tôi 3 ngày – tôi sẽ áp dụng một trong những phương án sau:

1. Thực hiện ngay lập tức. Tôi thường bất ngờ khi thấy có những việc cứ nằm ì trong danh sách rất nhiều ngày, vậy mà khi tôi quyết định thực hiện nó, tôi chỉ mất vài phút ngắn ngủi. Thường thì là một đoạn thư thoại kéo dài 30 giây hoặc đơn giản là viết một e-mail trong 2 phút. Những việc như vậy tôi sẽ ngay lập tức thực hiện.

2. Lên lịch cho nó. Nếu không thực hiện nó ngay lập tức, tôi sẽ xếp lịch cho nó. Cho dù là 6 tháng sau tôi mới đụng tới nó được, thì cũng không quan trọng. Nếu nó đủ quan trọng để đưa vào danh sách, thì tôi cần phải giữ cam kết thực hiện nó vào một thời gian xác định trong một ngày xác định. Tôi luôn luôn có thể thay đổi khi xem lại thời gian biểu của ngày đó – nhưng nếu tôi muốn thực hiện một việc nào đó, thì nó cần được lên lịch.

Đương nhiên có những việc tôi không muốn lên lịch chút nào. Có thể là một cuộc gặp mặt với ai đó mà tôi cho rằng nên gặp, nhưng lại chưa đủ cần thiết để được lên lịch. Hoặc một việc gì đó mà tôi đã dự định làm, nhưng rồi mỗi khi đến lúc thực hiện, tôi lại chọn làm những thứ ưu tiên hơn. Trong trường hợp đó, tôi đối diện với một thực tế là mặc dù tôi muốn nghĩ rằng việc đó là quan trọng, tôi lại không hành động tương ứng. Vì vậy, tôi bỏ nó qua một bên.

3. Bỏ qua một bên. Đó là cách nói hoa mỹ của việc bỏ một việc ra khỏi danh sách cần làm. Tôi đơn giản thừa nhận rằng tôi sẽ không hoàn thành những việc mà tôi không muốn thực hiện ngay lập tức, cũng như không muốn lên kế hoạch để làm vào một thời điểm xác định. Tôi chấp nhận thực tế rằng mặc dù có thể tôi muốn ưu tiên làm việc đó, nó lại không đủ ưu tiên để tôi thực hiện.

Tuy nhiên, đôi khi việc xóa bỏ một điều gì đó là rất khó khăn. Tôi không muốn thừa nhận rằng mình sẽ không hoàn thành nó. Như cuộc gặp mặt kia chẳng hạn. Và tôi không muốn quên việc tôi nghĩ rằng, một ngày nào đó, nó có thể là một ý hay. Thế nên tôi đưa những việc đó vào danh sách một-ngày-nào-đó/có-thể- thực-hiện.

4. Một ngày nào đó/Có thể thực hiện. Đây là danh sách tôi học được từ David Allen, người viết quyển sách bán chạy Getting Things Done, và đó là nơi tôi đưa những việc từ từ trôi vào quên lãng. Hiếm khi tôi thực hiện những việc trong danh sách đó. Tôi xem xét lại danh sách đó hàng tháng hoặc đại loại vậy, dần dần xóa bỏ những gì không còn liên quan nữa, và để bảng danh sách nằm đó thêm một tháng nữa. Tôi hoàn toàn có thể xóa bỏ mọi thứ trong danh sách đó, nhưng tôi sẽ ngủ ngon hơn khi biết rằng tôi có thể đưa công việc vào nơi đó, khi tôi không có can đảm hay đủ thoải mái để xóa bỏ nó ngay lập tức. Và biết đâu được, có thể, một ngày nào đó, tôi sẽ thực hiện một việc nào đó trong danh sách ấy.

Tôi còn có một bảng danh sách nữa: danh sách chờ. Nếu tôi đã gửi email cho một ai đó, để lại lời nhắn thoại cho họ, hoặc hy vọng nghe được phản hồi của họ về một việc nào đó, tôi để nó vào danh sách chờ. Cách này giúp tôi không quên mất những gì tôi kỳ vọng từ người khác – và tôi có thể tiếp tục thăm dò nếu tôi không nhận được phản hồi – nhưng tôi không cần phải xem xét nó mỗi ngày hoặc lẫn lộn nó với những việc mà tôi thật sự cần phải thực hiện. Danh sách này nằm trong máy vi tính của tôi, và tôi cài ngày giờ trong hệ thống để nhắc tôi nhớ từng mục trong đó. Theo cách đó tôi không cần phải nghĩ xem tôi đang chờ những gì hay khi nào thì tôi nên xem xét lại danh sách đó – tôi chỉ cần chờ đến khi được nhắc nhở, và nếu tôi không nhận được thứ mình mong đợi, tôi sẽ biết là nên đi hỏi lại, hoặc như tôi sẽ nói với bạn trong chương khác, từ bỏ luôn hy vọng nghe được phản hồi từ người đó.

Đó là quy trình của tôi. Nó đảm bảo rằng không có việc gì nằm trong danh sách quá 3 ngày. Nó giúp tôi không còn cảm thấy tội lỗi về danh sách những việc cần làm nữa.

Đừng bao giờ để việc gì lưu lại trong danh sách những việc cần làm của bạn quá 3 ngày. Chúng sẽ cản trở bạn thực hiện những việc bạn thật sự cần phải hoàn thành.

26. Bạn Là Ai?

Sức mạnh của tiếng bíp

Dov là một anh chàng tuyệt vời. Là CEO của một công ty dịch vụ chuyên nghiệp, anh thành công trong mọi lĩnh vực. Kinh tế gia đình anh ổn định. Anh có nhiều con và một cuộc hôn nhân hạnh phúc. Anh năng nổ hoạt bát trong cộng đồng tôn giáo. Anh thông minh, hiểu

biết rộng, biết điều và rất đáng mến. Anh là kiểu người mà bạn sẽ thích trò chuyện ở một buổi tiệc tối.

Rồi một ngày nọ, trong cơn tức giận, anh đã ném chiếc điện thoại giữa phòng, gần như trúng phải người khác.

"Đó không phải là tôi." Dov nói với tôi. Và đúng thế. Tôi biết anh ấy.

Và tôi chưa từng thấy anh ấy như vậy.

Ừ thì chuyện ném điện thoại khá là cực đoan. Nhưng nếu bạn xem xét ở mức độ thấp hơn, Dov không phải là trường hợp duy nhất. Lisanne là một nhà lãnh đạo rất thành công ở một công ty khác – cô là người tôi rất quý mến và tuyệt đối tôn trọng. Cô đang bị mọi người nhận xét là cộc cằn, thô lỗ, khó giao tiếp và khắt khe. Khi tôi nói về những nhận xét đó với cô, cô cũng nói cùng một câu: "Đó không phải là tôi."

Dov và Lisanne gần đúng. Đó không phải là con người của họ. Lúc bình thường. Và đó dĩ nhiên không phải là người mà họ muốn trở thành.

Nhưng, trong những hoàn cảnh không ổn, thì đó chính là con người họ. Thỉnh thoảng.

Và không chỉ có Dov và Lisanne. Đa số chúng ta sẽ kiềm chế ý muốn ném điện thoại, nhưng rất nhiều người trong chúng ta dễ mất bình tĩnh hơn lúc bình thường. Hôm trước, tôi lớn tiếng mắng bọn trẻ vì chúng tranh giành với nhau khi đang ăn sáng. Tôi đã hối hận ngay lập tức.

Và rồi, không lâu sau đó, tôi đang nói chuyện điện thoại với đại diện của hãng AT&T, và, sau 40 phút chẳng đi đến đâu, tôi lại mất bình tĩnh.

Đó không chỉ là nóng giận. Mà chúng ta phớt lờ người khác. Không gọi điện thoại lại. Không để ý khi họ đang nói với chúng ta những điều quan trọng. Đôi khi, rất nhiều người trong chúng ta hành động theo cách mà chúng ta không muốn và không nhận ra đó chính là bản thân mình.

Tôi nghĩ tôi đã tìm ra nguyên nhân của chuyện đó: quá tải.

Chúng ta có quá nhiều việc phải làm và không có đủ thời gian. Điều này gây ra hai vấn đề:

1. Công việc bị bỏ sót. Chúng ta không trả lời toàn bộ email. Chúng ta không gọi lại tất cả các cuộc gọi nhỡ. Chúng ta không thật sự lắng nghe. Và điều này xúc phạm cũng như khiến người khác thất vọng.

2. Chúng ta sống trong trạng thái bất mãn liên tục. Cảm thấy không hiệu quả. Cảm thấy thiếu thốn. Và thế là chúng ta thất vọng về mình.

Trong cả hai trường hợp, tính khí của ta đều trở nên cáu kỉnh. Bởi vì không gì khó chịu hơn là khi có ý định tốt mà không thể thực hiện. Chúng ta cảm thấy bất công. Giống như đứa trẻ làm đổ thứ gì đó rồi khóc lóc, "Nhưng con không có ý làm vậy." Chúng ta không có ý trở nên xấu xa. Nhưng chúng ta cảm thấy quá sức chịu đựng khi có điều gì cản trở chúng ta hoặc đòi hỏi những thứ chúng ta không thể thực hiện được. Và chúng ta quay sang tức giận với người khác vì cái cảm giác yếu kém của chính mình.

Không phải tôi tức giận đại diện của AT&T vì đã làm lãng phí 40 phút của tôi. Tôi tức giận chính bản thân mình vì đã giữ cuộc gọi quá lâu. Và tôi không tức giận bọn trẻ vì chúng tranh giành nhau bằng việc tôi tức giận vì mình đã trở nên quá tải khi phải làm hàng đống việc: làm món bánh quế và bánh kếp, cháo bột yến mạch rồi dọn bàn và làm nước xi-rô, nước cam và chuẩn bị một bữa sáng ngon lành. Nhưng tôi quá chăm chú vào việc làm ra một bữa sáng ngon miệng đến mức tôi đã phá hỏng nó.

Lên kế hoạch trước, xác định những việc cần làm và những việc cần gạt bỏ, sử dụng thời gian biểu một cách hợp lý: Đó là những kế hoạch tốt – và quan trọng – để quản lý mỗi ngày của chúng ta. Nhưng chúng ta cần nhiều hơn thế. Chúng ta cần tinh thần kỷ luật để tập trung xuyên suốt trong một ngày. Chúng ta cần một thứ giúp chúng ta nhớ rằng chúng ta thật sự là ai. Chúng ta muốn trở thành ai.

Đối với tôi, thứ gì đó chính là tiếng bíp.

Mỗi buổi sáng, tôi cài đồng hồ – bạn có thể dùng điện thoại, máy vi tính, hoặc thiết bị bấm giờ – để phát tín hiệu bíp bíp mỗi giờ. Mỗi khi nghe tín hiệu đó, tôi bỏ ra một phút để tự xét xem một giờ vừa qua có hiệu quả không. Sau đó, trong khoảng dừng đó, tôi nghiêm túc cam kết về việc tôi sẽ sử dụng một giờ kế tiếp như thế nào. Đó là cách tôi giữ mình tập trung vào những việc tôi cam kết là sẽ thực hiện.

Nhưng, đối với tôi, tín hiệu này còn có ý nghĩa hơn thế. Khi nó vang lên, tôi hít thở thật sâu và tự hỏi, trong một giờ vừa qua, tôi có là con người mà tôi muốn trở thành hay không? Nói cách khác, trong khoảng dừng đó, tôi nghiêm túc cam kết không chỉ về những việc tôi sẽ làm, mà còn về con người mà tôi sẽ trở thành trong một giờ sắp tới. Đó là cách giúp bản thân tôi giữ được chính mình trong mắt tôi và trong mắt những người khác.

Bởi vì, nếu muốn đảo ngược chiều chuyển động, chúng ta cần một sự gián đoạn. Ngay sau khi lớn tiếng mắng bọn nhỏ, tôi đã lập tức thấy hối hận. Điều đó làm gián đoạn cách hành xử tệ hại của tôi.

Sự gián đoạn đó là tất cả những gì tôi cần để tự nhắc nhở rằng tôi không phải là một người cha như thế. Tôi dừng mọi việc tôi đang làm và ngồi xuống với bọn nhỏ, ôm chúng vào lòng và xin lỗi chúng vì đã lớn tiếng.

Chẳng phải sẽ tốt hơn nếu sự gián đoạn đó là một tiếng chuông thay vì một lời la mắng sao? Và chẳng phải sẽ tốt hơn nếu nó vang lên trước khi tôi mất bình tĩnh?

Nhưng thông thường, tín hiệu của bạn sẽ không vang lên vào thời điểm chính xác. Bao nhiêu người trong chúng ta cứ đúng một tiếng là mất bình tĩnh một lần?

Điều đó không quan trọng. Bởi vì việc mất kiểm soát, trở thành một người không phải là mình, xảy ra bất kỳ lúc nào. Nó tích lũy dần qua nhiều giờ. Và tín hiệu nhắc nhở vào mỗi giờ đồng hồ, một lần hít thở sâu, câu hỏi về con người mà bạn muốn trở thành, sẽ giúp bạn ổn định. Nó giúp bạn là chính mình.

Có thể vấn đề của bạn không phải là việc mất bình tĩnh, mà là do bạn ôm đồm quá nhiều việc một lúc. Có thể đó là lúc bạn bị quá tải đến mức không biết phải bắt đầu từ đâu, nên bạn không bắt tay vào bất kỳ việc gì – bạn chỉ lang thang trên Internet. Có thể bạn để tâm trí mình lang thang đâu đó khi người ta đang nói chuyện với bạn.

Bất kể vấn đề của bạn là gì, thì khi tín hiệu vang lên, hãy hít thở sâu và dùng khoảng dừng một phút đó để tự hỏi xem bạn có đang là con người mà bạn muốn trở thành hay không.

Hãy tự hỏi xem bạn có đang cố gắng hoàn thành quá nhiều thứ hay không. Hay bạn có đang tập trung vào một việc không cần thiết hay không. Nói cách khác, hãy phá vỡ nguyên nhân khiến bạn mất ổn định. Giảm sự quá tải. Kết nối lại với kết quả mà bạn đang nỗ lực đạt được, chứ không chỉ những việc bạn đang làm. Như vậy bạn sẽ phản ứng ít lại và đạt được nhiều hơn.

Khi Dov ném chiếc điện thoại, anh ấy đã lập tức hối hận. Và anh ấy vẫn đang bù đắp cho việc đó. Bởi vì, không may là một hành động quá khích nằm ngoài chuẩn mực thông thường sẽ nhanh chóng trở thành một tình tiết để định nghĩa sự chuẩn mực.

Dù vậy, vẫn có một cách để thay đổi tình tiết đó. Đó là tạo ra một tình tiết mới. Nhưng không phải là một thứ gì đó quá khích. Nó phải thể hiện thái độ vững vàng và được cân nhắc thận trọng. Nó phải là một hành động nhất quán.

Chúng ta cần tự nhắc nhở bản thân về con người thật của mình. Và rồi chúng ta cần phải hành xử như vậy. Để là con người đó. Một cách liên tục, có thể dự đoán được, từng phút và từng giây.

Một sự gián đoạn thích hợp có thể giúp bạn làm chủ thời gian và chính bản thân mình. Hãy duy trì sự tập trung và vững vàng bằng cách tự gián đoạn bản thân mỗi giờ.

27. Bạn Sẽ Ngạc Nhiên Về Những Gì Bạn Phát Hiện Một Khi Bạn Chú Ý Đến

Suy ngẫm khi chiều về

Julie, trưởng bộ phận của một công ty bán lẻ mà tôi tư vấn đang có nguy cơ bị đuổi việc. Điên khùng là ở chỗ: cô ấy là một trong những nhân viên xuất sắc nhất. Trong một năm vừa qua, cô ấy đã cống hiến cho thương hiệu đó nhiều hơn những gì mà những người tiền nhiệm của cô đã làm được trong 5 năm.

Vấn đề là rất khó làm việc cùng cô ấy. Cô ấy nỗ lực nhiều hơn những gì mà sức người bình thường có thể làm, và cô mong đợi người khác cũng như vậy. Cô ấy thường tức giận khi họ không thể hiện nỗ lực phi thường như cô ấy. Cô ấy cũng có tính tranh đua và sở hữu cao; cô ấy muốn là người đưa ra quyết định cuối cùng cả trong những việc chỉ có chút xíu liên quan đến thương hiệu mà cô phụ trách, ngay cả khi những đồng nghiệp khác mới thật sự có quyền hạn đó. Cô ấy không giỏi trong việc lắng nghe người khác hay trao quyền cho họ, hoặc giúp họ cảm thấy yên tâm về bản thân hay về nhóm. Và mặc dù cật lực làm việc, cô ấy vẫn không thể làm tất cả mọi việc.

Nhưng tất cả những điều trên đều không phải là lý do khiến cô ấy đứng trước nguy cơ mất việc. Vấn đề nằm ở chỗ cô ấy không nghĩ rằng cô ấy có vấn đề. Và lý do khiến cô ấy không nghĩ mình có vấn đề là vì cô ấy quá gắng sức làm việc và chưa bao giờ dừng lại đủ lâu để suy ngẫm về điều đó.

Tôi được yêu cầu làm việc với cô ấy, và bước đầu tiên tôi thực hiện là phỏng vấn tất cả những người mà cô ấy đã từng làm việc cùng để hiểu rõ tình huống và chia sẻ suy nghĩ của họ về cô ấy.

Khi tôi cho cô ấy biết phản hồi, câu trả lời của cô ấy khiến tôi kinh ngạc. “Tôi không biết là nó tệ đến như vậy,” cô nói, “nhưng điều đó không khiến tôi ngạc nhiên.” Tôi hỏi tại sao.

“Tôi đã nhận được phản hồi tương tự ở công ty cũ,” cô nói, “đó là lý do tại sao tôi ra đi.”

Chúng ta có thể nhìn vào Julie và cười nhạo vì sự thiếu hiểu biết của cô ấy. Vì cô đã không chịu nhìn nhận những hành động và thất bại của cô ấy. Và vì cô đã lặp lại những điều đó. Nhưng sự cười nhạo đó sẽ khá là gượng gạo. Bởi vì, rất nhiều người trong chúng ta – bao gồm cả tôi – cũng hành động y như cô ấy.

Tôi thường kinh ngạc khi thấy số lần một sự việc diễn ra trước mắt tôi trước khi tôi có thể nhận ra nó. Tôi tin rằng đa số chúng ta càng nhiều tuổi thì càng khôn ngoan. Nhưng theo một cách nào đó, chúng ta thường phạm lại cùng một sai lầm. Ngược lại, chúng ta thường làm đúng rất nhiều việc nhưng ít khi lặp lại được những việc đúng đắn đó. Có một nguyên nhân rất đơn giản lý giải cho việc đó. Chúng ta hiếm khi dành thời gian để tạm dừng, hít thở và suy nghĩ về những gì có hiệu quả và những gì không. Chỉ vì có quá nhiều thứ để làm và không có thời gian để suy xét.

Có người từng hỏi tôi: Nếu một công ty chỉ có thể dạy một điều duy nhất cho nhân viên của mình, thì điều gì sẽ có tác động lớn nhất? Tôi lập tức có câu trả lời rõ ràng: Dạy họ cách học hỏi. Cách nhìn lại những hành động trong quá khứ, biết được điều gì có tác dụng và lặp lại chúng, đồng thời thừa nhận những gì không đem lại hiệu quả và thay đổi chúng. Điều đó

không có nghĩa là họ dùng toàn bộ thời gian để cải thiện khuyết điểm của mình. Trong nhiều trường hợp, những gì con người cần phải học là làm thế nào để phát huy ưu điểm của mình đồng thời giảm nhẹ tác động tiêu cực của khuyết điểm. Nhưng học hỏi từ những thành công và thất bại trong quá khứ mới là chìa khóa cho sự thành công lâu dài.

Nếu một người có thể thực hiện tốt điều đó, những thứ khác sẽ tự động được dàn xếp ổn thỏa. Đó là cách con người học hỏi trong suốt cuộc đời. Và đó là cách mà các công ty trở thành những công ty biết học hỏi. Nó đòi hỏi sự tự tin, tâm trí cởi mở và không biện hộ. Nó không đòi hỏi điều gì? Nhiều thời gian.

Việc này chỉ tốn một vài phút. Thật sự thì chỉ khoảng 5 phút. Một khoảng tạm dừng ngắn vào cuối ngày để xem xét những gì hiệu quả và những gì không.

Đây là cách tôi đề xuất… Hãy dành ra vài phút trước khi rời văn phòng, trước khi ngưng làm việc, hoặc vào cuối ngày để suy ngẫm về những gì vừa xảy ra. Hãy nhìn vào thời gian biểu của bạn và đối chiếu xem những gì đã thật sự diễn ra – những buổi họp bạn tham gia, những việc bạn hoàn thành, các cuộc trò chuyện của bạn, những người bạn gặp gỡ, ngay cả những giờ giải lao mà bạn có được – hãy đối chiếu nó với kế hoạch bạn đã lập ra về những việc bạn muốn thực hiện. Sau đó hãy tự hỏi 3 nhóm câu hỏi sau:

1. Ngày hôm nay đã trôi qua thế nào? Tôi đã đạt được thành công nào? Tôi đã trải qua thử thách nào?

2. Tôi đã học được gì hôm nay? Về bản thân tôi? Về những người khác? Tôi dự định làm điều gì – tương tự hoặc khác biệt – vào ngày mai?

3. Tôi đã gặp gỡ những ai? Tôi có cần cập nhật thông tin về ai không? Hay cảm ơn ai đó? Hỏi thăm? Chia sẻ phản hồi?

Nhóm câu hỏi cuối cùng có giá trị trong việc giữ gìn và phát triển các mối quan hệ. Chúng ta chỉ mất vài phút ngắn ngủi để gửi một email – hoặc ba – thể hiện sự biết ơn đối với một người nào đó đã tử tế với mình, để hỏi một người nào đó một câu hỏi, hoặc giúp họ cập nhật thông tin về một dự án.

Nếu không tạm dừng để suy nghĩ, chúng ta có xu hướng bỏ qua những phương thức giao tiếp đó. Nhưng trong một thế giới mà con người phụ thuộc lẫn nhau – và còn có thế giới nào khác nữa đâu? – thì những điều này là rất cần thiết.

Sau vài cuộc trò chuyện kéo dài, Julie cũng nhận ra tác dụng của việc giảm tốc độ để nhìn nhận những người xung quanh. Để thấy rằng cô ấy đã làm việc quá nhiều, di chuyển quá nhanh, rằng ngay cả khi cô ấy mang lại thành quả tốt đẹp, cô đang chống lại chính mình. Đẩy công việc của mình đến bờ vực nguy hiểm. Và khiến mọi việc trở nên khó khăn hơn, chứ không phải dễ dàng hơn.

Vì vậy, cô ấy bắt đầu thay đổi. Chậm rãi và với những nỗ lực to lớn. Và mọi người bắt đầu để ý đến chuyện này. Tôi biết mọi việc rồi sẽ ổn khi tôi để lại cho cô ấy một lời nhắn, hy

vọng cô ấy sẽ gọi lại trong vài tuần tới, nếu được, nhưng cô ấy đã gọi lại ngay cho tôi trong buổi chiều hôm đó.

"Chào Peter," cô ấy nói. "Tôi chỉ muốn báo cho anh biết rằng tôi đã nhận được cuộc gọi của anh và tôi cảm ơn vì anh đã liên lạc. Giờ tôi sắp uống vài ly với nhóm của tôi. Tôi sẽ gọi lại cho anh trong vài ngày tới nhé."

Và, không còn nghi ngờ gì nữa, cô ấy đã làm thế.

Dành vài phút vào cuối mỗi ngày để suy nghĩ về những gì bạn đã học được và những người bạn nên liên hệ. Những khoảnh khắc đó chính là bí quyết khiến ngày mai tốt hơn ngày hôm nay.

28. 18 Phút Để Quản Lý Một Ngày Của Bạn

Xây dựng thói quen mỗi ngày

Tôi bắt đầu với những dự định tốt đẹp nhất. Buổi sáng tôi bước vào văn phòng với nhận thức rõ ràng về những gì tôi muốn hoàn thành. Rồi tôi ngồi xuống, mở máy vi tính lên và kiểm tra email. Hai giờ sau, sau khi giải quyết vài chuyện riêng, giải quyết vấn đề của người khác, và xử lý bất cứ việc gì bỗng nhiên nhảy ra trước mặt tôi trên máy vi tính và điện thoại, tôi khó lòng nhớ được những gì tôi dự định hoàn thành lúc tôi mới mở máy vi tính của mình lên. Tôi đã bị phục kích. Và tôi biết là không nên như vậy.

Khi giảng dạy về cách thức quản lý thời gian, tôi luôn luôn bắt đầu với cùng một câu hỏi: Bao nhiêu người trong số các bạn có quá nhiều thời gian và không đủ việc để làm trong thời gian đó? Trong 10 năm qua, không một ai giơ tay cả.

Điều đó nghĩa là chúng ta khởi đầu một ngày mới và biết chắc rằng chúng ta sẽ không hoàn thành hết mọi việc. Vì vậy, việc chúng ta sử dụng thời gian như thế nào chính là một quyết định mấu chốt mang tính chiến lược. Đó là lý do tại sao việc lên kế hoạch trước, lên danh sách những việc cần làm và những việc cần bỏ qua, và sử dụng thời gian biểu hàng ngày là một ý kiến hay – như chúng ta đã thấy trong những chương vừa rồi. Sự tập trung của chính chúng ta là cái khó mà giữ được nhất.

Nhưng ngay cả khi chúng ta có các danh sách trên, thì thử thách, như thường lệ, vẫn luôn hiện diện. Chúng ta làm thế nào để theo sát kế hoạch của mình khi có quá nhiều thứ đe dọa phá vỡ nó? Làm thế nào để chúng ta có thể tập trung vào một vài việc quan trọng trong khi có quá nhiều thứ lôi kéo sự quan tâm của chúng ta?

Chúng ta cần một mẹo nhỏ.

Jack LaLanne quá cố, chuyên gia về thể hình, biết rất nhiều mẹo nhỏ; ông nổi tiếng với màn biểu diễn tự còng tay và bơi khoảng hơn 1,5 km trong khi kéo một chiếc tàu lớn chở đầy người trên đó. Nhưng ông làm được nhiều hơn là một người biểu diễn. Ông phát minh

ra nhiều máy tập thể dục, bao gồm cả loại máy có ròng rọc và bộ chọn cân nặng được sử dụng trong các câu lạc bộ thể dục thể thao trên toàn thế giới. Và chương trình của ông, The Jack LaLanne Show, là chương trình truyền hình về thể hình được trình chiếu trong thời gian dài nhất, được phát sóng trong suốt 34 năm.

Nhưng thứ khiến tôi ấn tượng không phải là những điều trên. Ông có một mẹo mà tôi tin nó chính là sức mạnh bí mật thật sự của ông.

Thói quen.

Cho đến khi qua đời vào tuổi 96, ông vẫn đều đặn dành ra hai tiếng đầu tiên của mỗi ngày để tập thể dục. Chín mươi phút cử tạ và ba mươi phút bơi lội hoặc đi bộ. Vào mỗi buổi sáng. Trình tự đó giúp ông duy trì cơ thể khỏe mạnh, cường tráng. Quyển sách thứ 11 của ông được phát hành vào năm ông 95 tuổi, có tựa đề là Live Young Forever.

Ông đã nỗ lực, kiên trì và thận trọng thực hiện mục tiêu của mình. Ông làm những việc giống nhau từ ngày này qua ngày khác. Ông quan tâm đến thể hình của mình và ông đã đưa điều đó vào trong thời gian biểu.

Việc quản lý mỗi ngày của chúng ta cũng cần phải trở thành một thói quen. Một thói quen đủ đơn giản để có thể thực hiện hàng ngày. Đủ rõ ràng để giữ chúng ta tập trung vào các việc ưu tiên. Đủ hiệu quả để không cản đường cản lối chúng ta. Và đủ toàn diện để kết hợp những gì chúng ta học được trong những phần trước về những việc mang lại hiệu quả và những việc không mang lại hiệu quả.

Thói quen đó mất tổng cộng 18 phút một ngày:

BƯỚC 1 (5 phút): Buổi sáng của bạn. Đây là cơ hội để bạn lên kế hoạch. Trước khi mở máy vi tính, hãy ngồi xuống với danh sách những việc cần làm mà bạn đã lập ra trong chương 22, “Từng Chú Chim Một”, và quyết định xem điều gì sẽ khiến ngày hôm đó thành công rực rỡ. Điều gì bạn có thể hoàn thành để giúp bạn tiến gần đến mục tiêu trọng tâm của năm và cho phép bạn cảm thấy mình đã có một ngày hiệu quả và thành công? Sau đó hãy đưa những việc đó ra khỏi danh sách những việc cần làm và xếp nó vào thời gian biểu của bạn, như chúng ta đã nói trong chương 24, “Ngày Mai Là Khi Nào?” Và đừng bỏ qua chương 25, “Quy Luật Ba Ngày”: Hãy đảm bảo rằng bất kỳ điều gì nằm trong danh sách của bạn 3 ngày sẽ được lên lịch để thực hiện, hoặc gạt bỏ nó ra khỏi danh sách.

BƯỚC 2 (Một phút mỗi giờ): Tái tập trung. Bây giờ, hãy nhớ đến chương 26, “Bạn là ai?” Hãy hẹn giờ trên đồng hồ, điện thoại hay máy vi tính để nó vang lên báo hiệu vào mỗi giờ và bắt tay vào thực hiện công việc được liệt kê trong thời gian biểu của bạn. Khi bạn nghe tín hiệu bíp, hãy hít thở sâu và tự hỏi xem bạn có vừa trải qua một giờ hiệu quả hay không. Sau đó, hãy nhìn vào thời gian biểu và cam kết sử dụng một giờ kế tiếp như thế nào. Quản lý một ngày của bạn theo giờ. Đừng để thời gian quản lý bạn.

BƯỚC 3 (5 phút): Buổi chiều của bạn. Vào cuối ngày, hãy tắt máy vi tính và nhìn lại xem ngày hôm đó đã trôi qua thế nào, tự hỏi bản thân 3 nhóm câu hỏi được liệt kê trong chương 27, "Bạn Sẽ Ngạc Nhiên Vì Những Gì Bạn Phát Hiện Khi Bạn Chú Ý Đến". Những câu hỏi như: Ngày hôm nay đã trôi qua như thế nào? Tôi đã học được gì về chính bản thân mình? Tôi có cần phải cập nhật thông tin về người nào không? Hãy gửi đi vài email hoặc gọi vài cuộc điện thoại để đảm bảo rằng bạn tương tác với những người bạn cần liên lạc.

Sức mạnh của thói quen nằm trong tính có thể dự đoán của nó. Nếu bạn thực hiện cùng một việc theo cùng một cách hết lần này đến lần khác, kết quả có thể dự đoán được. Trong trường hợp của 18 phút, bạn sẽ hoàn thành những việc cần hoàn thành.

Thói quen đặc biệt này có thể không giúp bạn vừa bơi qua biển Manche vừa kéo một chiếc du thuyền với đôi tay bị cột chặt. Nhưng nó có thể giúp bạn rời văn phòng với cảm giác hiệu quả và thành công.

Và vào cuối ngày, chẳng phải đó mới là ưu tiên cao hơn sao?

Chỉ 18 phút một ngày có thể giúp bạn tiết kiệm được hàng giờ lãng phí. Mẹo ở đây chính là chọn mục tiêu một cách sáng suốt và thận trọng, sau đó liên tục nhắc nhở bản thân về những mục tiêu đó xuyên suốt một ngày.

Vị trí hiện tại của chúng ta Lên kế hoạch trước cho mỗi ngày một cách cẩn thận. Xây dựng kế hoạch mỗi ngày dựa vào trọng tâm trong năm của bạn. Hãy chọn lựa cẩn thận và thận trọng bỏ qua những việc cản đường bạn. Sử dụng thời gian biểu như kim chỉ nam và gạch từng việc một ra khỏi danh sách những việc cần làm của bạn. Hãy nhìn lại và học hỏi vào mỗi cuối ngày. Và, cuối cùng, hãy lấy lại sự tập trung bằng cách dành ra một ít thời gian vào những thời điểm được biết trước trong ngày để đi đúng hướng.

Những việc này không tốn quá nhiều thời gian. Chỉ vài phút một ngày. Nhưng chúng sẽ đảm bảo bạn hoàn thành đúng việc. Chứ không phải bất kỳ việc gì. Chỉ những việc cần thiết.

Chúng ta vẫn chưa xong đâu. Ở góc độ nào đó, phần kế tiếp mới là quan trọng nhất. Bởi vì phần khó khăn nhất của bất kỳ kế hoạch nào chính là việc theo sát kế hoạch. Cám dỗ và các mối phân tâm chắc chắn sẽ khiến chúng ta phải khó xử. Đánh bật chúng ta khỏi trạng thái cân bằng. Hoặc thậm chí là cản trở chúng ta ngay từ lúc đầu.

Có lẽ kỹ năng quan trọng nhất chúng ta có thể học chính là kỹ năng làm chủ sự phân tâm.

IV. Làm Gì Trong Thời Điểm Này?

Làm chủ sự phân tâm

Sáu giờ sáng và tôi đang ngồi trên chiếc ghế gỗ bọc da đen của mình, chân gác trên chiếc ghế để chân, máy tính xách tay trên đùi, và viết. Để làm được như vậy, vào lúc sáng sớm như thế này, là không dễ chút nào. Nó chưa bao giờ dễ dàng cả. Nhưng không cần phải hỏi cũng biết rằng nó xứng đáng với từng nỗ lực của tôi.

Tôi đã nhấn vào nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI, bay lượn trên không trung, nhìn thấy cuộc sống của mình và chuyển hướng đi đến nơi mà tôi có thể sử dụng tối đa ưu điểm, khuyết điểm, sự khác biệt và niềm đam mê của mình. Tôi chọn các lĩnh vực mà tôi sẽ lấy đó làm trọng tâm cho một năm, viết chúng ra, và lên kế hoạch cho từng ngày xoay quanh chúng.

Khi tôi nhấn vào nút TÌM VỊ TRÍ CỦA TÔI, tầm nhìn của tôi đi chầm chậm đến khu vực tôi ở, thành phố nơi tôi sống, con đường nơi tôi đang hiện diện và, cuối cùng, là đến chính bản thân tôi đang ngồi trên ghế. Các điểm ảnh từ từ hiện rõ và cuộc sống của tôi được đặt vào tiêu điểm. Tôi hạ cánh xuống một nơi hoàn hảo để tận dụng triệt để những khả năng đặc biệt của tôi – tài năng cũng như thử thách. Mỗi ngày, tôi rót những thứ trong danh sách việc cần làm vào thời gian biểu để lịch trình của tôi được sắp xếp theo thứ tự ưu tiên hợp lý.

Tôi đến với nơi tôi đang ở, nơi tôi nên hiện diện, nơi tôi có thể sử dụng một cách tối ưu con người của mình và những gì tôi có thể mang lại, bằng cách thực hiện các gợi ý trong quyển sách này.

Nhưng mà, rõ ràng là quyển sách này vẫn chưa kết thúc.

Bởi vì ngay cả khi biết mình cần phải tập trung vào đâu, và lên kế hoạch hàng ngày xoay quanh những khía cạnh đó, thì những thứ khác vẫn có thể chen ngang. Các cuộc gọi. Email. Việc này việc kia cứ xếp sẵn cho bạn, mà đôi khi bạn còn không nhận ra. Bạn bị phân tâm. Đương nhiên, có khi đó chỉ là một cú đẩy nhẹ, có khi lại là một cú đẩy mạnh.

Và không phải chỉ có người khác cản đường bạn. Thỉnh thoảng chúng ta cũng tự cản đường mình. Như khi chúng ta trì hoãn một việc gì đó mang tính thử thách, một việc nào đó quan trọng, rồi có lẽ không biết lý do tại sao, ta gạt bỏ chúng, để những việc khác vào thay chỗ chúng. Đa phần những quyển sách về quản lý thời gian bắt đầu quá muộn và kết thúc quá sớm. Chúng bắt đầu với cách quản lý những việc cần làm và kết thúc với một kế hoạch sắp xếp và hoàn thành những việc đó.

Nhưng như thế là một khởi đầu quá trễ bởi nếu bạn chưa đưa ra được các sự lựa chọn hợp lý về việc sử dụng thời gian của mình – nên và không nên dành thời gian vào đâu – để có thể tận dụng được tài năng của mình, thì có khả năng bạn sẽ hoàn thành sai việc. Nói cách khác, bạn sẽ lãng phí thời gian và cuộc sống (mặc dù bạn vẫn rất có hiệu quả).

Và đa số những quyển sách về quản lý thời gian kết thúc quá sớm bởi phần khó khăn nhất trong quản lý thời gian không phải là những kế hoạch, mà là cách thực hiện và theo sát mỗi ngày: bắt tay vào việc, theo sát mục tiêu, bỏ qua những thứ không ưu tiên và tránh sự cám dỗ của những việc không hiệu quả.

Việc thực hiện và theo sát có vẻ dễ dàng, nhưng thật ra thì không. Đó là thời điểm mà đa số chúng ta thất bại. Nhưng nó lại là cây cầu duy nhất giữa ý tưởng và hiện thực. Chúng ta cần phải bám sát kế hoạch, làm chủ bản thân và tương tác với người khác một cách kiên quyết và tế nhị, để không gì có thể cản trở chúng ta đạt thành quả và trở thành con người mà chúng ta có khả năng trở thành.

Tôi yêu công việc viết lách. Nó là một trong 5 trọng tâm của tôi: Viết và phát biểu ý tưởng. Nhưng đó là một công việc vất vả và thời hạn hoàn thành có phần linh động, bởi thế thường có xu hướng bị dời lại để dành thời gian cho những việc khẩn cấp và dễ dàng hơn. Nói cách khác, quyết định viết lách thì dễ dàng hơn nhiều so với việc thật sự bỏ thời gian ra để viết. Trên thực tế, thời gian viết lách của tôi rất ít. Sau vài ngày bỏ không viết, tôi phát hiện thấy nếu tôi chờ đến 9 giờ sáng, hoặc sau đó nữa, mới bắt đầu viết thì tôi luôn luôn bỏ lỡ nó và thay vào đó là những việc quan trọng khác với khách hàng.

Đây là trở ngại mà rất nhiều người trong chúng ta gặp phải. Chúng ta dự định làm một việc gì đó – chạy bộ buổi sáng, hoàn tất một bản kế hoạch, nói chuyện nghiêm túc với ai đó, tập trung vào kế hoạch của mình – nhưng rồi, vào thời điểm quan trọng nhất, chúng ta bị phân tâm. Chúng ta không thực hiện những gì đã định. Chúng ta nhượng bộ.

Vì vậy bây giờ, bất cứ khi nào có thể, tôi bắt đầu viết vào khoảng năm, sáu giờ sáng. Thời gian đó không có nhiều việc khiến tôi xao nhãng và tôi có thể viết suốt ba, bốn giờ đồng hồ trước khi một ngày làm việc ở công ty chính thức khởi động.

Những ý tưởng hay ho nhất cũng trở nên vô dụng nếu chúng ta không thể bắt tay vào thực hiện chúng, không theo sát chúng, hoặc nếu ta bị quấy nhiễu. Các chương trong phần này – được chia thành 3 phần: Làm chủ các bước khởi đầu, Làm chủ những ranh giới, và Làm chủ bản thân – mang đến những ý tưởng, phương pháp rèn luyện, mánh khóe, thủ thuật và những cú đẩy nhẹ nhàng để bạn đi tới, giữ cho bạn đi tới, và giúp bạn tạo ra những ranh giới cần thiết, từ đó các hành động của bạn sẽ đưa bạn đến với mục tiêu mà bạn muốn đến, bỏ qua những thứ khiến bạn phân tâm.

Làm chủ các bước khởi đầu Để hoàn thành bất kỳ điều gì, chúng ta đều cần lực đẩy để tạo nên chuyển động đầu tiên từ tư thế đứng yên. Bước khởi đầu là phần khó khăn nhất, theo nhiều cách. Tôi bỏ ra rất nhiều thời giờ để dọn dẹp nhà cửa, trả lời email, lướt web, sắp xếp lại kệ sách, xem truyền hình và ăn, ăn, ăn – chỉ để tránh né một nhiệm vụ. Không phải việc ăn uống và dọn dẹp không có giá trị gì. Nhưng nếu chúng là thứ tôi dùng để né tránh công việc mà tôi cần – và muốn – thực hiện, thì chúng là thứ khiến tôi phân tâm.

Và thông thường, sự trì hoãn có tác động mạnh nhất tại thời điểm bắt đầu một công việc.

Đáng ngạc nhiên ở chỗ là rất nhiều lần công việc mà tôi muốn tránh né thật ra lại là công việc mà tôi có hứng thú. Và một khi tôi đã bắt đầu thì rất khó để dứt ra. Nhưng nếu công việc đó nặng nhọc và nhiều thử thách, cần phải suy nghĩ nhiều và đầu tư công sức, nó sẽ khiến tôi nản chí và ngần ngại không muốn bắt tay vào thực hiện.

Các chương kế tiếp sẽ giúp bạn vượt qua trở ngại ban đầu đó. Chúng ta sẽ khám phá một kỹ thuật thú vị để hoàn thành công việc mà không cần đến bất kỳ động lực nào. Sau đó chúng ta sẽ hiểu được khi nào thì ta thật sự cần động lực, cần một ít động lực, và tại sao mà niềm vui có thể là một nguồn động lực tuyệt vời, sự sợ hãi có thể là một cú đá có ích, và suy nghĩ của chúng ta sẽ dẫn đường.

Đầu tiên, hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu một cách để loại bỏ hoàn toàn nhu cầu cần đến động lực.

29. Di Chuyển Cái Bàn

Ngăn ngừa nhu cầu cần đến động lực

Khi đang ở trong một chiếc xe lửa cũ kỹ di chuyển nặng nề qua vùng Harambe, châu Phi (tại Vương quốc Động vật trong khu giải trí Disney ở Orlando, Florida), tôi chú ý đến một chú sư tử oai vệ ngồi trên đỉnh đồi, với một góc nhìn hoàn hảo.

“Chúng ta may mắn quá, con sư tử ra ngoài rồi,” tôi kinh ngạc nói với “người gác rừng” đi trên cùng chuyến tàu với chúng tôi.

“Nó lúc nào cũng ở ngoài đó, ngồi trên mỏm đá đó.” Anh ta đáp. “Vậy à?” Tôi nói. “Anh làm cách nào để nó ở trên đúng vị trí đó?” Người gác rừng chỉ mỉm cười.

Vài năm trước, tôi sống ở Savannah, Georgia. Sau đó, chúng tôi chuyển đến thành phố New York vì nhiều lý do khác nhau, một trong những lý do là để tận hưởng cuộc sống thiên nhiên thư giãn hơn.

Món đồ nội thất đầu tiên mà chúng tôi mua là chiếc bàn ngoài trời. Nhà bếp của chúng tôi dùng cửa kiểu Pháp mở ra một cái sàn gỗ rộng gần 2 mét vuông. Phía cuối sàn gỗ là bốn bậc thang dẫn đến khu vườn lộ thiên. Chúng tôi đặt chiếc bàn mới vào trong khu vườn. Chúng tôi dự định sẽ ăn các bữa ăn ở đó.

Nhưng dự định đó đã thất bại. Có thể vì chúng tôi quá lười biếng. Theo cách nào đó, chúng tôi luôn luôn chọn ăn trong nhà bếp, nơi có đầy đủ thức ăn, đồ uống, chén dĩa và đồ dùng nhà bếp.

Ý tưởng ăn ngoài trời rất hấp dẫn. Nhưng rõ ràng là nó cần rất nhiều nỗ lực trong thực tế.

Cho đến một ngày tôi nghĩ ra một ý. Một thử nghiệm. Tôi di chuyển chiếc bàn từ sân vườn lên sàn gỗ ngay bên ngoài cánh cửa kiểu Pháp. Khoảng cách rút ngắn lại được 3 mét và bốn bậc thang.

Sau đó, chúng tôi ăn mọi bữa ăn ở ngoài trời.

Một nghiên cứu được công bố gần đây trên Tạp chí Sức khỏe Cộng đồng Hoa Kỳ cho thấy thanh thiếu niên sống càng gần khu vực bán rượu bia thì chúng càng có khả năng uống rượu vô độ và lái xe khi say xỉn.

Ở mức độ nào đó, điều này có vẻ rất rõ ràng. Nhưng nó rất quan trọng. Cha mẹ dạy tuổi teen không được rượu chè. Nhà trường dạy tuổi teen không được rượu chè. Quảng cáo trên ti-vi dạy tuổi teen không được rượu chè. Luật pháp cấm tuổi teen uống rượu và cấm các cửa hàng rượu bán hàng cho teen. Nhưng, nếu cửa hàng rượu nằm trong khu vực mà thanh thiếu niên có thể đi bộ từ nhà (khoảng gần 1 km), thì vẫn có nhiều khả năng là chúng sẽ uống rượu và lái xe khi say xỉn.

Bởi vì, trong đa số trường hợp, môi trường xung quanh định hướng hành động của bạn.

Sẽ rất dễ chịu khi nghĩ rằng chúng ta đưa ra những lựa chọn của mình và theo đuổi chúng đến cùng mà không bị ảnh hưởng quá nhiều bởi những gì xung quanh, nhưng tất cả những gì chúng ta cần là đọc quyển sách Mindless Eating của Brian Wansink để nhận ra môi trường xung quanh quyết định hành động của chúng ta như thế nào. Brian đã thực hiện một loạt nghiên cứu thú vị cho rằng lý do chúng ta ăn không liên quan nhiều đến cơn đói, mà liên quan rất nhiều đến những chi tiết khó nhận thấy khác nhưng chính những chi tiết đó lại là tác nhân lôi kéo chúng ta ăn.

Ví dụ, nếu bạn dùng một cái thìa lớn, bạn sẽ ăn nhiều hơn. Nếu bạn ăn trong một cái đĩa lớn, bạn sẽ ăn nhiều hơn. Nếu bạn dời cái tô nhỏ đựng sô-cô-la ra xa khoảng 2 mét, bạn sẽ chỉ ăn bằng phân nửa số lượng bạn thường ăn. Nếu bạn ăn cánh gà và vứt xương ra khỏi bàn, bạn sẽ quên mất bạn đã ăn bao nhiêu và tiếp tục ăn nhiều hơn. Nếu bạn có một chén súp không bao giờ vơi quá nửa, bạn sẽ ăn nhiều hơn. Và càng ăn với nhiều người, bạn càng ăn được nhiều hơn.

Thế nên đừng đấu tranh với bản thân để thay đổi hành vi của bạn ở giữa một môi trường không thích hợp; chỉ cần thay đổi môi trường đó. Trong trường hợp của thức ăn, hãy dùng một cái đĩa nhỏ hơn nếu bạn muốn thay đổi chế độ ăn.

Những người làm tiếp thị nắm rõ điều này. Đó là lý do tại sao bạn nhận được rất nhiều catalog sản phẩm trong một năm. Đương nhiên bạn có thể mua hàng trên trang web của họ, hoặc chỉ dùng đến quyển catalog sản phẩm để sẵn ở quầy. Nhưng không, họ sẽ gửi cho một cuốn khác vào hai tuần trước dịp Valentine. Và Halloween. Và Giáng sinh. Họ biết thời điểm bạn có ý định mua một món gì đó và họ sẽ bảo đảm rằng, ngay khi bạn có suy nghĩ đó, nhìn kìa, một quyển catalog sản phẩm xuất hiện.

Nếu bạn muốn giúp đỡ (hay thậm chí là, thao túng) người khác, hãy nghĩ về những gì bạn muốn họ thực hiện và xem xem môi trường xung quanh họ có hỗ trợ cho hành vi đó hay không.

Một khách hàng than phiền với tôi rằng nhân viên lễ tân của anh ấy không nhiệt tình và thân thiện với mọi người khi họ bước vào. Đoán xem nhân viên lễ tân đó ngồi ở đâu? Hãy nghĩ đến các nhân viên ngân hàng. Đúng rồi đấy. Nhân viên lễ tân đó ngồi ngay phía sau một tấm kính! Đừng gửi cô ấy đi huấn luyện về kỹ năng giao tiếp. Chỉ cần dỡ bỏ cái tấm kính đó thôi.

Một người bạn của tôi là hiệu trưởng của một trường ở Boston muốn tăng cường sự gắn kết giữa các sinh viên với nhau. Các sinh viên nên nói chuyện với nhau, anh ấy than vãn, chứ không phải chỉ với giáo viên. Sau cùng, anh ấy đã đi đến một giải pháp tuyệt vời.

Anh ấy không gửi thông điệp nhắc nhở. Anh ấy không cho các giáo viên đi tập huấn lại. Anh ấy không in và dán các tấm áp-phích trong phòng học. Thay vào đó, anh ấy cho sắp xếp lại từng phòng học, xếp ghế theo hình bán nguyệt để sinh viên ngồi đối diện với nhau và với giáo viên. Hoan hô.

Nếu bạn đang đứng đầu một nhóm và bạn muốn mọi người trao đổi với nhau, hãy phá vỡ những bức tường ngăn cách. Nếu họ ngồi ở 10 quốc gia khác nhau, hãy dùng Skype và một chiếc camera gắn cố định trên máy vi tính của họ để nó luôn ở đó, và họ không mất thời gian chuẩn bị, cũng như không thể phớt lờ. Điều này tạo nên sự khác biệt to lớn.

Mục tiêu của bạn là tạo điều kiện cho việc thực hiện những gì bạn muốn dễ dàng hơn, và khó mà không thực hiện chúng.

Một trong những khách hàng của tôi muốn tất cả nhân viên trong công ty phải điền vào sổ chấm công và họ gặp rất nhiều khó khăn trong việc thực hiện chính sách đó. Tư duy của họ là ra lệnh. Họ đưa ra quyết định rõ ràng để nhân viên không có sự lựa chọn. Mọi người đều bắt buộc phải thực hiện. Một nửa số nhân viên làm theo yêu cầu. Số còn lại đơn giản là phớt lờ nó.

Ban lãnh đạo chuẩn bị đưa ra thông báo rằng không ai được trả lương nếu bảng chấm công không được nộp. Nhưng khoan đã, tôi hỏi, chúng ta có biết tại sao họ không điền bảng chấm công không? Chúng tôi cho rằng đó là vì mọi người không quan tâm. Nhưng dù sao thì chúng tôi vẫn cứ đi hỏi xung quanh.

Hóa ra, mọi người không ngại điền vào bảng chấm công, nhưng hệ thống khiến họ phát bực. Hệ thống trực tuyến yêu cầu mọi người phải xem một chương trình hướng dẫn – một loạt các bước – để điền số giờ của họ vào. Chức năng này được tạo ra nhằm hỗ trợ nhân viên, nhưng nó khiến họ tốn thời gian hơn và bị trì hoãn một cách không cần thiết. Không quá nhiều – tối đa chỉ 10 giây – nhưng bấy nhiêu cũng đủ để ngăn cản 50% số nhân viên thực hiện yêu cầu.

Khi chúng tôi thay đổi mẫu đơn và cách hệ thống hoạt động, mọi người bắt đầu sử dụng nó. Không phải họ chống đối. Chỉ đơn giản là họ không đi qua 3 mét và 4 bậc thang để đến chiếc bàn. Giải pháp không phải là giải thích cho mọi người hiểu tại sao họ nên bước đi hay bắt buộc họ phải bước đi. Giải pháp đơn giản hơn rất nhiều: Hãy di chuyển chiếc bàn.

Còn con sư tử trung thành với vị trí trên mỏm đá đỉnh đồi, ngày này sang ngày khác, để du khách có thể quan sát được?

Nguyên nhân là tảng đá nơi con sư tử ngồi đã được điều chỉnh nhiệt độ. Nó ấm khi trời lạnh, mát khi trời nóng. Không cần phải huấn luyện con sư tử hoặc cột nó vào tảng đá hoặc ấp ủ hy vọng rằng nó sẽ thích cảnh quan nhìn từ nơi đó. Đơn giản là hãy biến tảng đá thành nơi nó muốn đến ngồi.

Hãy tạo ra một môi trường thúc đẩy bạn thực hiện những việc bạn muốn một cách tự nhiên.

30. Đừng Bao Giờ Từ Bỏ Việc Ăn Kiêng Khi Đang Đọc Thực Đơn Tráng Miệng

Chúng ta cần ít động lực hơn chúng ta nghĩ

Tôi thức dậy vào một buổi sáng khi ngoài trời mưa như trút nước. Tôi đã lên kế hoạch đạp xe vào sáng sớm trong Công viên Trung tâm, nhưng bây giờ tôi không chắc lắm. Tôi muốn tập thể dục mỗi ngày, và nghĩ đến những việc phải làm trong ngày hôm đó, thì đây là cơ hội tập thể dục duy nhất của tôi. Nhưng có thật là tôi muốn ra ngoài khi trời ẩm ướt và lạnh như thế hay không?

Tôi quyết định vẫn đi đạp xe, tuy nhiên, tôi tiếp tục tự hỏi bản thân trong lúc thay đồ và dắt xe đạp ra khỏi tầng hầm. Tôi dừng lại dưới mái hiên căn hộ của chúng tôi, mưa xối xả từ mọi hướng.

Một người bạn của tôi, Chris, đang chạy về nhà để tránh cơn mưa và dừng lại dưới mái hiên trong ít phút.

“Trời đẹp để đạp xe đó,” anh châm chọc trước khi tiếp tục chạy vào nhà.

Anh ấy nói đúng, tôi nghĩ. Chuyện này thật điên. Tôi đứng dưới mái hiên thêm vài phút nữa, cân nhắc việc rút lui vào căn hộ ấm áp của mình.

Cuối cùng, biết rằng mình sẽ cảm thấy thoải mái sau khi đạp xe, tôi leo lên xe đạp và bắt đầu đạp cật lực. Những giọt mưa lạnh rớt xuống người khiến tôi tự vấn một lần nữa, nhưng tôi vẫn tiếp tục đi tới.

Rồi thì, chưa đến 5 phút sau, cơn mưa không còn khiến tôi bận tâm nữa. Và sau vài phút nữa, tôi cảm thấy khá dễ chịu. Hăng hái. Cuối cùng tôi đã có một khoảng thời gian đạp xe thật tuyệt vời.

Khi tôi trở về căn hộ – ướt sũng, lấm lem chút bùn, cùng một nụ cười tươi trên mặt – một trong những người hàng xóm đã nhận xét rằng tôi thật có nguồn động lực cao và tinh thần kỷ luật để ra ngoài trong một ngày như thế.

Nhưng anh ấy sai rồi. Đạp xe trong mưa đã dạy tôi một bài học hay về động lực và kỷ luật: Chúng ta không cần nhiều động lực như chúng ta nghĩ.

“Tôi không cần đến động lực quá lâu,” tôi cười và nói, “chỉ đủ lâu để bước ra ngoài thôi.”

Bởi vì khi tôi đã ở trong cơn mưa, tôi không cần đến kỷ luật bản thân để tiếp tục chạy. Bắt đầu mới là phần khó khăn nhất. Giống như nhảy ùm vào một hồ bơi lạnh lẽo: Một khi bạn đã ở trong đó, mọi thứ đều ổn. Bước xuống hồ mới cần đến động lực.

Thật ra, nếu bạn suy nghĩ kỹ về nó, thì chúng ta chỉ cần được thúc đẩy trong vài khoảnh khắc ngắn ngủi mà thôi. Sau đó, đà đi tới hoặc thói quen hoặc sự tập trung vô thức sẽ nắm quyền.

Tôi chịu trách nhiệm viết bài cho một chuyên mục hàng tuần. Việc đó có cần tính kỷ luật không? Chắc rồi. Nhưng khi tôi phân tích nó, thì phần khó khăn nhất – phần mà tôi cần có tính kỷ luật để thực hiện – là ngồi xuống để bắt đầu viết. Tôi sẽ tìm đủ mọi lý do để không phải ngồi xuống viết. Nhưng nếu tôi có thể khiến mình bắt đầu, tôi không cần quá nhiều tính kỷ luật để tiếp tục công việc đó.

Bạn cần ý chí để thực hiện một công việc khó khăn? Hãy tự hỏi xem khi nào thì bạn cần ý chí đó nhất. Bạn nhận được ý kiến phản hồi rằng mình nên nói ít hơn trong các cuộc họp? Hãy tìm hiểu xem khi nào bạn nên mở miệng nhất. Cố gắng giữ lời hứa với bản thân hoặc với một người nào đó? Hãy xác định các khoảng thời gian mà bạn có nguy cơ thất hứa nhất.

Sau đó, bất kể bạn làm gì, đừng bỏ cuộc vào giây phút bạn yếu đuối nhất. Đừng từ bỏ việc đạp xe khi đang đứng dưới mái hiên nhìn mưa rơi. Ngay cả khi bạn của bạn bảo rằng bạn thật điên khùng.

Nói cách khác, đừng bao giờ từ bỏ việc ăn kiêng khi đang đọc thực đơn tráng miệng. Nó quá hấp dẫn. Đó không phải là thời điểm thích hợp để nghi ngờ lòng quyết tâm của bạn. Đó chính xác là thời điểm cần đến ý chí và tính kỷ luật của bạn.

Chúng ta lãng phí rất nhiều thời gian, năng lượng và sự tập trung để tự vấn bản thân. Tôi có đang làm đúng việc không? Dự án này có xứng đáng đầu tư công sức không? Nhân viên này có được việc không? Sự cân nhắc trong từng khoảnh khắc đó là yếu tố khiến bạn phân tâm và có thể hủy hoại những gì bạn đang cố gắng thực hiện, trong trường hợp tệ nhất. Nếu bạn cứ tự hỏi xem dự án đó có đáng thực hiện hay không, nỗ lực của bạn sẽ giảm

đi – ai lại muốn tốn thời gian vào một việc có thể thất bại? – và phá hủy sự thành công của dự án.

Mặt khác, ta khó mà bỏ qua cảm giác bất an đó. Giải pháp là gì? Hãy lên lịch cho chúng. Hãy lập ra một thời điểm cụ thể để tự vấn bản thân, thời điểm mà bạn biết lòng quyết tâm của bạn sẽ không bị lung lay. Nếu bạn muốn bỏ ăn kiêng, hãy làm điều đó vào thời điểm bạn ít cần đến sức mạnh ý chí nhất. Hãy đưa ra quyết định vào ngày hôm sau vào ngày hôm sau, có thể là sau một bữa ăn sáng lành mạnh hay một buổi tập thể dục, khi mà bạn biết rằng khuynh hướng giữ lấy mục tiêu của bạn sẽ ở mức cao nhất một cách tự nhiên.

Sau đó, nếu bạn quyết định tiếp tục ăn kiêng, hãy theo đuổi nó một cách trọn vẹn và mạnh mẽ cho đến thời điểm cân nhắc kế tiếp. Việc lên kế hoạch trước cho khoảng dừng cho phép bạn tập trung nỗ lực không ngại ngần cho đến khi thời điểm đã được xác định cho việc tự vấn bản thân xảy đến.

Và nếu cuối cùng bạn quyết định thay đổi, bạn sẽ biết rằng quyết định đó không đến từ một phút yếu lòng. Nó là một quyết định sáng suốt và có chủ ý.

Điều quan trọng là thời điểm chọn lựa của bạn xảy ra vào lúc bạn đang ở trong trạng thái tư duy phù hợp nhất – khi bạn cần ít ý chí nhất – để đưa ra quyết định đúng đắn nhất.

Bạn chỉ cần đến động lực trong vài giây ngắn ngủi. Biết được khi nào bạn yếu đuối thì sẽ biết khi nào bạn cần đến động lực.

31. Giải Pháp Nintendo Wii

Quan trọng là vui

Khi anh bạn Richard bảo tôi tập ba môn phối hợp cùng với anh ấy, tôi đã cẩn thận cân nhắc yêu cầu này. Trong khoảng một giây.

“Không đời nào.”

“Gì chứ. Sao lại không?”

“Vì tôi đã từng tham gia thi đấu ba môn phối hợp rồi. Mệt lắm. Tôi phải mất một tuần để hồi phục đấy. Mà để làm gì cơ chứ? Nó…”

“Chờ đã,” Richard cắt ngang. “Anh thật sự cố gắng để giành chiến thắng à?” Anh ấy cười. “Peter này, năm trước có 57 người trong nhóm tuổi của tôi. Tôi về đích thứ 56. Chỉ trước anh chàng một chân.” Rồi anh ấy nhìn tôi từ trên xuống dưới. “Anh biết mà, anh có phải loại người có thể thắng mấy cuộc đua kiểu này đâu.”

“Vậy anh tham gia làm gì?” Tôi hỏi.

"Vì nó vui."

Một nghiên cứu được công bố gần đây trong Annals of Behavioral Medicine cho thấy con người càng tập luyện vất vả thì họ càng ít cảm thấy vui thích trong lúc tập luyện và càng ít tập luyện đều đặn hơn. Như nhận xét của Panteleimon Ekkekakis, một trong những tác giả của bài nghiên cứu, trên tờ Wall Street Journal, "Bằng chứng cho thấy cảm giác vui thích giảm dần trong lúc luyện tập sẽ chuyển hóa thành việc ít luyện tập hơn trong tương lai."

Điều này là hiển nhiên, đúng không? Chúng ta thường làm những việc mà mình cảm thấy thoải mái và tránh những việc khiến mình đau đớn. Nhưng chúng ta thường quên mất điều hiển nhiên đó khi cố gắng hoàn thành công việc. Nỗ lực, hóa ra, lại là kẻ thù của niềm vui. Cuối cùng thì niềm vui lại hiệu quả gấp nhiều lần nỗ lực.

"Nhìn xem," một người than phiền với tôi về một trong những đồng nghiệp của cô ấy, "anh ta lớn rồi. Khi tôi bảo anh ta làm việc gì, thì anh ta nên làm mới phải. Tôi không cần biết anh ta có muốn làm hay không. Đó là công việc của anh ta. Là lý do anh ta được trả lương."

Nhưng đó không phải là cách mà mọi thứ hoạt động.

Những gì tôi thấy đều xác nhận một quy luật đơn giản: Con người làm những việc mà họ chọn để làm. Và nếu việc đó vui, họ sẽ chọn để thực hiện nó.

Marc Manza là trưởng ban kỹ thuật của Passlogix, một khách hàng của Bregman Partners. Vài năm trước, Marc gặp rắc rối. Phần mềm của Passlogix mâu thuẫn với một phiên bản cũ của phần mềm Sun Microsystems mà một vài khách hàng của họ vẫn đang sử dụng. Marc cố gắng hợp tác với Sun để giải quyết vấn đề, nhưng Sun không mấy hứng thú; họ bảo Marc hãy yêu cầu khách hàng của anh ấy nâng cấp lên phiên bản phần mềm Sun mới hơn.

Thế nên Marc yêu cầu nhóm của mình tìm ra giải pháp. Nhưng nó rất phức tạp, và hai năm sau, vấn đề vẫn chưa được giải quyết mặc dù chi phí bỏ ra lên đến hàng chục ngàn đô-la, theo như Marc ước tính.

Rồi một ngày nọ, Marc có một ý tưởng. Anh ấy đến một cửa hàng điện máy trong khu vực, mua một cái máy Nintendo Wii và đặt nó ở ngay giữa văn phòng. Sau đó, anh ấy thông báo: Người đầu tiên tìm ra giải pháp cho vấn đề này sẽ nhận được phần thưởng là cái máy Nintendo này. Và anh ấy thêm vào một điều kiện: Phải tìm cách giải quyết vấn đề bằng thời gian cá nhân, chứ không phải trong giờ làm việc.

Hai tuần sau anh ấy đã có giải pháp trong tay.

Marc làm cho một dự án nhàm chán về một hệ thống kế thừa trở nên thú vị. Chi phí mà công ty phải bỏ ra? Hai trăm năm mươi đô-la.

Từ lúc đó, anh ấy dùng iPod, Xbox 360, Playstation 3 và một chiếc máy tính xách tay làm phần thưởng. Các cuộc tranh tài vui vẻ nhằm giải quyết các vấn đề nghiêm túc là một cách tuyệt vời để nâng cao tinh thần và thúc đẩy mọi người làm việc, đặc biệt là trong các thời điểm chịu nhiều áp lực. Điều này đúng với cả trường hợp tạo ra động lực cho người khác lẫn cho chính mình. Hai quy tắc:

1. Tập trung vào những vấn đề và cơ hội thật sự. Một chuyến dã ngoại cho nhân viên có thể vui, nhưng nó không mang đến tác động tương tự. Thay vào đó, hãy khiến công việc trở nên thú vị. Một cách để làm được điều đó là lôi kéo người khác cùng tham gia. Cùng giải quyết vấn đề với nhiều người thì thường sẽ vui hơn là giải quyết một mình.

2. Tiền không mang lại niềm vui. Khi Marc treo giải 1.000 đô cho ai giải quyết được vấn đề, anh đã thất bại. Số tiền đó có thể mua được 4 cái máy Nintendo, nhưng nó không tạo nhiều cảm hứng bằng. Bạn có thể diễu hành quanh công ty với chiếc hộp đựng máy trên tay như một huy chương danh sự, nhưng ai lại cầm tiền chạy vòng vòng cơ chứ? Được trả công cho một việc nào đó chuyển thành niềm vui trong công việc. Niềm vui không phải là tiền bạc.

Các dự án đặc biệt đòi hỏi sự sáng tạo là những thứ thú vị nhất. Ví dụ như tìm cách lôi kéo sự chú ý của một khách hàng tiềm năng không bao giờ chịu nghe điện thoại. Hay sửa lỗi của một sản phẩm liên tục khiến khách hàng phiền lòng. Hoặc tìm ra cách thức mới để giao tiếp với quản lý hoặc nhân viên mà không cần phải dựa vào các đợt đánh giá kết quả làm việc đáng sợ.

Nhưng những việc bình thường cũng có thể trở nên thú vị. Hãy áp dụng thử cho những cuộc điện thoại chào hàng xem sao. Sẽ ra sao nếu bạn lập một danh sách thi đua (với giải thưởng dành cho người thắng cuộc hàng tháng) cho các phản hồi khó chịu nhất từ khách hàng? Chỉ điều đó thôi cũng có thể biến cảm giác lo sợ thành phấn khích.

Nhưng không cần phải thi đua thì mới vui. Khi làm bồi bàn thời còn học đại học, tôi thêm gia vị cho công việc của mình bằng cách phục vụ mỗi bàn với một ngữ giọng khác nhau. Nó khiến tôi phải rất tập trung để nhớ xem ngữ giọng nào đi với bàn nào. Ngớ ngẩn? Chắc chắn rồi. Thú vị? Nhiều hơn việc chỉ nhận yêu cầu đặt món từ khách rất nhiều. Tuy nhiên, vấn đề là ở đây: Bạn không thể giả vờ vui. Điều đó có nghĩa là bạn phải bắt đầu một ngày làm việc bằng sự vui thích. Nó là lăng kính bạn dùng để nhìn ra thế giới. Chúng ta đều biết những người dễ dàng mỉm cười và pha trò ngay cả khi họ đang làm việc vất vả dường như không bị nguy cơ thất bại đè nặng tâm trí. Và khi họ thất bại, họ cười và tiếp tục công việc. Điều này rất dễ lây lan. Đó là lý do tại sao nó là một phẩm chất then chốt của nhà lãnh đạo.

Niềm vui khiến chúng ta có động lực rồi từ đó tăng hiệu quả làm việc. Sau khi hoàn tất một trong các cuộc đua, Richard gọi cho tôi bảo rằng anh ấy là người về đích thứ 120 trong tổng số 200 người, một sự tiến bộ đáng kể so với các lần thi đấu trước đây. “Và tất cả bọn họ đều có đủ hai chân nhé,” anh ấy cười và nói. “Muốn tham gia cùng tôi trong trận tiếp theo không?”

Nghe có vẻ vui đấy.

Niềm vui làm giảm đi sự cần thiết của việc tạo ra động lực cho bản thân bởi niềm vui chính là động lực.

31. Cú Đấm Kết Hợp

Bắt đầu và duy trì

Tôi đang nói chuyện điện thoại với một người nào đó về một chuyện gì đó – tôi không thể nhớ được – trong lúc dẫn ba đứa con đến chiếc xe tải nhỏ của chúng tôi, đang đậu bên phần đường đối diện tòa nhà chúng tôi ở.

Tôi cầm điện thoại bên tay phải, vài cái túi bên tay trái và cố gắng giữ cho bọn trẻ không chạy ra đường. Daniel, đứa 2 tuổi, nắm ống quần của tôi còn Sophia và Isabelle – 4 và 8 tuổi – nhìn thấy chiếc xe tải bên kia đường và bắt đầu chạy đến đó.

“Chờ đã!” Tôi la lên trước khi chúng lao ra khỏi lề đường. Chúng dừng lại vừa đúng lúc để tránh chiếc xe hơi đang phóng qua. Tim tôi muốn nhảy ra khỏi lồng ngực. Đáng lẽ tôi phải ngắt điện thoại vào lúc đó – bây giờ thì điều đó trở nên rất rõ ràng – nhưng tôi đã không làm vậy. Tôi tưởng tôi sẽ ngăn được thảm họa.

Bạn sẽ ngạc nhiên khi biết được điều gì có thể thay đổi hành vi của một người.

Tôi tiếp tục nói chuyện điện thoại khi dẫn bọn trẻ băng qua đường và leo lên xe.

Tôi ngồi vào ghế tài xế, khởi động và cài số de, xoay lại để nhìn ra phía sau, vẫn đang nói chuyện điện thoại. “Thắt dây an toàn vào,” tôi nói nhỏ, cố gắng không ngắt điện thoại khi lùi xe.

Đó là lúc hệ thống cảm biến của xe bắt đầu kêu, báo hiệu rằng có cái gì đó phía sau xe.

Tôi nhìn ra cửa sổ phía sau nhưng không thấy gì. Vậy nên trong lúc vội vã, vẫn đang nghe điện thoại, ra cử chỉ yêu cầu bọn trẻ cài dây an toàn và di chuyển chiếc xe lùi ra sau, tôi đã phớt lờ tín hiệu đó. Ngay cả khi tín hiệu ngày càng dồn dập.

Đột nhiên chiếc xe nảy lên và tôi nghe tiếng va chạm.

Tôi đạp mạnh vào chân thắng và cuối cùng – bởi vì bắt buộc phải như vậy – tôi ngắt điện thoại. Tôi bước vòng ra phía sau xe và thấy hai chiếc xe máy ngã biến dạng.

Đáng lẽ tôi có thể thấy chúng khi lên xe, hoặc nhìn thấy hình ảnh chiếu hậu trên màn hình GPS, hoặc dừng lại khi nghe tín hiệu báo động.

Nhưng tôi đã quá phân tâm.

Điều làm tôi thật sự khiếp sợ là nếu có người đang ngồi trên hai chiếc xe máy. Hoặc nếu có bọn trẻ con chơi ở đó.

Tôi dễ dàng thu xếp ổn thỏa. Không ai bị thương. Nhưng tôi vẫn run sợ.

Vừa lái xe vừa nói chuyện điện thoại cũng tương tự như lái xe khi say xỉn. Nếu nhắn tin thì còn tệ hơn: Người nhắn tin khi đang lái xe sẽ có nguy cơ gặp tai nạn cao gấp 23 lần bởi vì, như một nghiên cứu gần đây cho thấy, khi một tài xế gửi hay nhận tin nhắn, cứ mỗi 6 giây thì mắt anh ta không nhìn đường trong 4,6 giây.

Những giây phút xao nhãng đó – liếc nhìn điện thoại, gần như không nhận thấy mình lơ đễnh – chính là sự khác biệt giữa ngăn ngừa tai nạn và gây ra tai nạn.

Đây mới là điều thú vị: Bạn đã biết điều đó. Tất cả chúng ta đều thế.

Nhưng chúng ta vẫn làm vậy.

Trên thực tế, chúng ta làm những thứ mà chúng ta biết là gây ảnh hưởng tiêu cực về lâu về dài. Như là ăn kem khi đang cố gắng giảm cân. Hoặc là tranh cãi để chứng tỏ rằng chúng ta đúng trong khi việc đó hoàn toàn không quan trọng. Hay như trả lời email khi đang tiếp chuyện điện thoại.

Vậy thì tại sao chúng ta không dừng lại? Điều gì khiến cho việc không nói chuyện điện thoại khi lái xe trở nên khó khăn như vậy? Hay là dừng một cuộc cãi vã trước khi quá muộn?

Ngạc nhiên thay, chúng ta nghĩ rằng chúng ta có thể tránh được nó. Bởi vì – tôi không loại trừ bản thân tôi trong trường hợp này – chúng ta thiếu trí tưởng tượng.

Chắc chắn là, chúng ta nghĩ, những người khác sẽ gặp tai nạn khi họ nói chuyện điện thoại. Nhưng điều đó chưa xảy ra với tôi. Và theo kinh nghiệm lái xe khi sử dụng điện thoại mà không gây tai nạn của mình, rất khó để tôi tưởng tượng rằng chuyện đó sẽ xảy ra. Thế nên chúng ta tiếp tục nói chuyện và lái xe.

Vậy, nếu như thiếu trí tưởng tượng chính là vấn đề, thì phóng đại trí tưởng tượng của chúng ta và trải nghiệm nó trong hiện tại có thể là giải pháp.

Có một quan điểm vẫn đang được bàn cãi trong lĩnh vực thay đổi hành vi: Cái nào tốt hơn – phần thưởng hay sự sợ hãi, cây gậy hay củ cà rốt? Vài ý kiến cho rằng bạn cần cả hai điều đó cùng một lúc.

Kinh nghiệm của tôi là bạn cần cả hai nhưng không phải cùng lúc. Nếu bạn muốn thay đổi hành vi, hãy bắt đầu bằng nỗi sợ, sau đó trải nghiệm phần thưởng. Đó chính là cú đấm kết hợp. Cú đấm thọc mạnh và một cú đấm nhanh liền kề.

Nỗi sợ là một chất xúc tác tuyệt vời. Nó là cú đẩy ban đầu đánh bật tính ì.

Tôi – cùng với hơn 3,5 triệu người khác – đã xem một đoạn phim Youtube dài 4 phút về một vụ tai nạn do một cô bé nhắn tin trong lúc lái xe gây ra. Đoạn phim cho thấy hình ảnh chi tiết đẫm máu của vụ tai nạn và hậu quả sau đó.

Tôi thấy cô bé với khuôn mặt đầy máu đang đau đớn nhìn những người bạn – những người bị chính cô bé giết chết – ngồi ở ghế xung quanh. Tôi cảm nhận được nỗi đau của cô bé. Sự hối hận. Sự suy sụp. Sau khi xem đoạn phim đó, tôi không sử dụng điện thoại khi đang lái xe nữa. Đoạn phim đã cho tôi trải nghiệm về cái tương lai mà tôi có thể gặp phải. Tôi đã có thể tưởng tượng ra – thậm chí là cảm nhận được – nó sẽ như thế nào nếu tôi là người lái chiếc xe đó.

Nỗi sợ hữu ích ở chỗ nó chính là trải nghiệm hiện tại của một khả năng trong tương lai. Ngay cả khi những gì khiến chúng ta sợ hãi nằm ở tương lai, chúng ta cảm nhận được nỗi sợ trong hiện tại. Và vì quá trình quyết định của chúng ta nghiêng về trải nghiệm trong hiện tại, chúng ta sẵn sàng thay đổi hành vi của mình để làm giảm sự sợ hãi đó. Tôi có một người bạn muốn giảm cân và, trong một phút thật lòng, cô ấy đã nói rằng cô ấy (gần như đã) muốn mắc bệnh tiểu đường để cô ấy bị buộc phải ăn uống lành mạnh hơn. Sự sợ hãi là một động lực vô cùng to lớn.

Nhưng nó không tồn tại được lâu. Tôi ghét phải thừa nhận điều này, nhưng trong vòng vài ngày sau khi cán nát hai chiếc xe máy, và vài ngày sau khi xem đoạn phim kia, tôi lại tiếp tục nói chuyện điện thoại khi lái xe.

Bởi vì nỗi sợ là thứ không bền vững. Nó làm ta kiệt sức, căng thẳng và sụp đổ theo thời gian. Mục đích của nó là sự thay đổi nhất thời. Để có sự thay đổi lâu dài, trải nghiệm về sự sợ hãi cần được tiếp nối bằng trải nghiệm về một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Đó chính là bước thứ hai. Phần thưởng. Lời hứa hẹn về một hiện tại tốt đẹp hơn. Chất dinh dưỡng giữ cho chúng ta tiếp tục bước đi trong dài hạn.

Khi nhận ra điều đó, tôi đã xem lại đoạn phim tai nạn (một cú hích nỗi sợ tuyệt hảo) ngay trước một chuyến lái xe đường dài với gia đình. Rồi tôi chú ý đến cảm giác khi lái xe mà không bị phân tâm. Tôi thích ứng. Tôi tận hưởng quá trình lái xe. Tôi có cuộc trò chuyện hay ho với Eleanor. Hôm đó trở thành lần lái xe thoải mái nhất mà tôi từng có trong suốt một thời gian dài.

Hãy bắt đầu với sự sợ hãi. Sau đó hãy lưu ý – hết sức lưu ý – đến tác động tích cực của lựa chọn của bạn.

Nếu bạn muốn giảm cân, hãy nhắm mắt lại trước khi bắt đầu ăn kem và tưởng tượng, trong một giây ngắn thôi, xem bạn sẽ trông như thế nào nếu bạn mập ra gấp hai lần hiện tại. Hãy nghĩ về việc bạn có thể bị tiểu đường. Khiến nó trở nên thật hơn. Thậm chí là cường điệu nó. Đó chính là tác nhân kích thích bạn. Là cú đánh lửa khởi động động cơ thay đổi của bạn.

Và rồi sau vài ngày, khi bạn bắt đầu cảm thấy khỏe hơn, dồi dào năng lượng hơn, bạn có thể dẹp đi nỗi sợ đó và tận hưởng cảm giác lưng quần của mình rộng ra.

Ở giữa cuộc tranh luận – cuộc tranh luận mà bạn cố khẳng định mình đúng khi nó thật sự không quan trọng – hãy dừng lại trong vài giây để tưởng tượng rằng mọi người sẽ không muốn tranh luận với bạn trong tương lai nữa. Vẽ ra viễn cảnh họ viện cớ từ chối và quay lưng lại với bạn. Hình dung buổi đánh giá kết quả làm việc của bạn với những lời bình luận của họ. Nhìn thấy những điều đó trong thời điểm hiện tại. Nỗi sợ sẽ giúp bạn dừng lại.

Sau đó hãy dẹp bỏ các hình ảnh đáng sợ đó và đảm bảo rằng bạn tập trung vào việc thay đổi chất lượng của cuộc đối thoại, sự hài lòng của những người xung quanh, và cái áp lực ngày càng được giảm dần của chính bạn.

Điều đó – tương tự như một chuyến lái xe bình thản, không có điện thoại di động – chính là phần thưởng sẽ duy trì sự thay đổi của bạn.

Nỗi sợ hãi có thể có tác dụng như chất xúc tác để thay đổi – rồi thì sự vui thích sẽ duy trì nó. Nếu bạn cần hỗ trợ để thúc đẩy bản thân, đừng chọn một trong hai. Hãy chọn một trước rồi chọn hai.

32. Tôi Là Kiểu Người…

Câu chuyện về bản thân bạn

Khi đang đi về căn hộ của mình ở Manhattan, mũ trùm đầu của áo khoác được kéo lên để che mưa, tôi nhìn thấy một ông cụ đang dùng khung tập đi, từng bước khó nhọc đi xuống những bậc thang trơn trượt nơi tòa nhà ông đang ở. Khi ông sắp ngã, tôi và vài người khác đã đi đến giúp đỡ.

Có một chiếc xe Access-A-Ride (phương tiện chuyên chở dành riêng cho người tàn tật) đang đợi ông. Người tài xế ở bên trong xe, ấm áp và khô ráo, nhìn chúng tôi cố gắng giúp hành khách của anh ta sang đường trong cơn mưa.

Rồi anh ta mở cửa sổ và la lớn át cả tiếng mưa, “Chắc ông ấy không kịp chuyến hôm nay đâu.”

“Chờ đã,” chúng tôi la lên (bây giờ chúng tôi đã là một nhóm 5 người) trong lúc giúp ông cụ đi vòng qua phía sau xe, “kịp mà.”

Giao thông trên đường số 84 đã dừng lại. Chúng tôi đỡ ông cụ khỏi ngã vài lần, nâng ông lên, và cuối cùng đưa ông đến cửa xe. Tài xế ngồi bên trong mở cửa xe ra, để lộ vài bậc thang. Ông cụ với chiếc khung tập đi sẽ không bao giờ bước lên được các bậc thang này.

“Còn cửa bên hông thì sao, cái cửa có thang máy ấy?” Tôi hỏi.

“À vâng,” tài xế trả lời. “Chờ chút.” Anh ta kéo áo khoác trùm lên đầu, bước ra dưới cơn mưa với chúng tôi và cho thang máy hoạt động.

Khi ông cụ với chiếc khung tập đi đã vào trong xe an toàn, chúng tôi bắt đầu tản đi thì anh tài xế mở cửa sổ một lần nữa và la lên, “Cảm ơn vì đã giúp đỡ nhé.”

Đây là thắc mắc của tôi: Tại sao 5 người xa lạ tình nguyện giúp một ông cụ mà họ không hề quen biết dưới cơn mưa trút nước – và nghĩ đến cái thang máy – trong khi một anh tài xế được trả lương để làm những việc đó lại ngồi bên trong chờ đợi?

Có thể đơn giản vì gã tài xế đó là một thằng tồi? Có thể vậy. Nhưng tôi không nghĩ thế. Khi chúng tôi nói về cái thang máy, anh ta không từ chối hay càm ràm; anh ta bước ra ngoài và làm ngay lập tức. Và anh ta cũng không khó chịu. Khi anh ta cảm ơn chúng tôi đã giúp đỡ, anh ta có vẻ rất chân thành.

Có thể vì tài xế không được phép rời khỏi xe? Tôi đã lên mạng kiểm tra xem có quy định nào yêu cầu tài xế không được hỗ trợ hành khách của mình hay không. Hoàn toàn ngược lại, quy định nói rằng: “Miễn là tài xế vẫn còn quan sát được chiếc xe và không cách nó quá 30 mét, thì tài xế có thể hỗ trợ bạn đến hoặc đi khỏi xe, giúp bạn lên hoặc xuống lề, hoặc hỗ trợ bạn lên xuống xe.”

Vậy thì tại sao anh tài xế này không giúp? Một phần nguyên nhân hẳn là vì đối với anh ấy, một ông cụ xoay sở với chiếc khung tập đi không phải là chuyện ngày một ngày hai, nó xảy ra mỗi ngày, ở mỗi bến đỗ và cảnh tượng đó không thúc đẩy anh ấy ra tay trợ giúp.

Nhưng câu trả lời đó chưa đủ. Suy cho cùng thì trợ giúp là công việc của anh ấy. Đó là khi tôi chợt nhận ra: Nguyên nhân người tài xế không giúp có thể chính xác là vì anh ấy được trả lương để trợ giúp.

Dan Ariely, giáo sư Đại học Duke, và James Heyman, giáo sư Đại học St. Thomas đã tìm hiểu về điều này. Họ cài đặt máy vi tính với một hình tròn ở bên trái màn hình và một hình vuông ở bên phải. Sau đó họ yêu cầu những người tham gia sử dụng con chuột để kéo hình tròn vào trong hình vuông. Khi họ đã làm xong, một vòng tròn khác sẽ xuất hiện ở bên trái. Nhiệm vụ của họ là kéo càng nhiều hình tròn càng tốt trong vòng 5 phút.

Một số người tham gia được trả 5 đô-la, vài người khác được trả 50 xu, và một số khác được yêu cầu làm không công. Mỗi nhóm đã làm như thế nào? Trung bình nhóm 5 đô-la kéo được 159 vòng tròn. Nhóm 50 xu kéo được 101 vòng tròn. Và nhóm được yêu cầu làm không công? Họ kéo được 168 vòng tròn.

Một ví dụ khác: Hiệp hội Thững người nghỉ hưu tại Mỹ (AARP) đã đặt vấn đề với một vài luật sư xem họ có thể giảm giá xuống còn 30 đô-la một giờ để giúp đỡ những người đã nghỉ hưu nghèo khó hay không. Câu trả lời của các luật sư là không. Sau đó, AARP có một ý tưởng khác biệt: Họ hỏi các vị luật sư xem họ có thể làm miễn phí hay không. Câu trả lời là có.

Bởi vì khi chúng ta cân nhắc có nên thực hiện một việc gì đó hay không, một cách vô thức chúng ta tự hỏi bản thân một câu hỏi đơn giản: Tôi có phải là loại người…? Và tiền bạc thay đổi câu hỏi đó. Khi các luật sư được đề nghị 30 đô-la một giờ, câu hỏi của họ là, Tôi có phải là loại người làm việc với giá 30 đô-la một giờ không? Câu trả lời đương nhiên là không. Nhưng khi họ được nhờ giúp đỡ làm miễn phí? Câu hỏi mới của họ là, Tôi có phải là loại người giúp đỡ những người đang cần được giúp đỡ không? Và rồi câu trả lời của họ là có.

Điều đó có nghĩa là gì? Chúng ta có nên thôi không làm việc vì tiền không? Điều đó có vẻ không thực tế với hầu hết mọi người. Không, chúng ta cần được trả công bằng số tiền hợp lý để không phải tự nói với mình rằng, "Tôi không được trả công đủ để…"

Sau đó chúng ta cần đào sâu hơn vào nguồn động lực bên trong. Hãy tự hỏi: Tại sao chúng ta làm công việc này? Điều gì khiến chúng ta có hứng thú thực hiện nó? Điều gì khiến chúng ta thỏa mãn khi hoàn thành công việc? Điều gì khiến chúng ta cảm thấy hài lòng về bản thân mình?

Tương tự như khi bạn tạo động lực cho người khác. Con người có xu hướng nghĩ về bản thân họ như những câu chuyện. Khi bạn tương tác với một người nào đó, bạn đang đóng một vai trong câu chuyện của cô ấy. Và bất kể bạn làm gì, hoặc bất kể cô ấy làm gì, hoặc bất kể bạn muốn cô ấy làm gì, nó đều cần phải phù hợp với câu chuyện đó một cách thỏa mãn.

Khi bạn muốn một điều gì đó từ người khác, hãy tự hỏi xem người đó đang cố gắng kể câu chuyện gì về chính bản thân họ, và hãy đảm bảo vai trò và hành động của bạn giúp phát triển câu chuyện đó theo một cách thích hợp.

Chúng ta có thể thổi lên ngọn lửa động lực bên trong người khác, không phải bằng tiền, mà bằng sự thấu hiểu và ủng hộ câu chuyện của anh ấy hoặc cô ấy. "Này," chủ của người tài xế nọ có thể nói rằng, "tôi biết là anh không cần phải ra khỏi xe để giúp đỡ người khác, nhưng sự hỗ trợ của anh – trong cơn mưa – thật sự là một điều tuyệt vời. Và nó cho tôi biết thêm về con người anh. Tôi cảm kích hành động đó và tôi biết ông cụ với cái khung tập đi cũng thế." Nó củng cố góc nhìn về bản thân anh ấy – câu chuyện của anh ấy – rằng anh ấy là loại người sẽ ra ngoài trong cơn mưa để giúp một hành khách cần hỗ trợ.

Suy cho cùng, động lực bên trong mỗi con người là, ừ thì, vấn đề bên trong mỗi người. Nhưng có những thứ chúng ta có thể làm để phá tan hoặc gia tăng động lực bên trong của một người. Và đôi khi nó đơn giản như những gì chúng ta nhìn thấy.

Và điều gì đúng với người khác thì cũng đúng với bạn. Câu chuyện của bản thân bạn là gì? Bạn sẽ hoàn chỉnh câu "Tôi là loại người…" như thế nào? Và câu chuyện đó hỗ trợ – hay khác xa với – điều mà bạn muốn đạt được như thế nào?

Tôi cũng không ngoại lệ, tôi có câu chuyện về bản thân mình – tôi là loại người dừng lại trong một ngày mưa để giúp một ông cụ tàn tật lên xe – và nó khiến tôi cảm thấy vui khi kể với bạn câu chuyện đó. Nó sẽ khiến tôi có khả năng lặp lại hành động đó trong tương lai.

Khi chúng tôi rời khỏi nơi đó, tôi nhìn các tài xế trên những chiếc xe đã dừng lại chờ đợi một cách kiên nhẫn và tôi vẫy tay, nói hai tiếng cảm ơn khi họ đi ngang qua. Mỗi người bọn họ đều đáp lại bằng nụ cười. Ôi chà. Các bác tài ở thành phố New York mỉm cười sau khi bị tắc đường trong vòng 10 phút? Đúng thế đấy.

Đúng vậy, họ đang nghĩ đằng sau nụ cười, tôi là kiểu tài xế kiên nhẫn chờ đợi những người kém may mắn hơn tôi đang cố gắng xoay sở.

Một câu chuyện hay – câu chuyện mà bạn cảm nhận một cách sâu sắc và nhìn thấy bản thân mình trong đó – sẽ tạo ra nguồn động lực vô cùng lớn. Hãy đảm bảo rằng câu chuyện bạn kể về chính mình (đôi khi chỉ kể với chính mình) sẽ tạo cảm hứng cho bạn đi trên con đường mà bạn muốn đi.

33. Ong bắp cày đốt sưng tâm trí tôi

Rời khỏi con đường của chính bạn

Trong dịp ghé thăm bố mẹ ở Bắc Carolina, Eleanor và tôi dành vài giờ để đạp xe đạp leo núi ở Thung lũng Panthertown. Trong lúc đạp xe, chúng tôi vài lần dừng lại để chiêm ngưỡng cảnh đẹp tuyệt vời và tận hưởng ánh nắng ấm áp. Một ngày hoàn hảo, chúng tôi nghĩ.

Khi còn vài mét cuối nữa là đến bãi đậu xe, chúng tôi phải len lỏi qua khoảng trống giữa một cái cây và một thùng thư kim loại thấp nhưng to. Eleanor đi trước, tựa vào thùng thư để giữ thăng bằng và trượt nhẹ nhàng đến nơi đỗ xe. Đến lượt tôi. Tôi vươn tay đến thùng thư và dừng lại, quan sát Eleanor.

Đột nhiên tôi cảm thấy đau nhói ở khắp nơi. Các lưỡi dao nhỏ đâm vào cơ thể. Trên khắp tay chân, ở sau lưng, xuyên qua lớp quần áo. Đó là một hoặc hai giây trước khi tôi nghe thấy tiếng vo ve, cảm nhận được sự va chạm lướt qua và nhận ra chuyện gì đang diễn ra. Nhưng khi đó đã quá muộn. Ong bắp cày. Cả đàn. Thùng thư mà tôi đang chạm vào rỗng và bên trong là tổ ong. Eleanor hẳn đã đánh động chúng khi cô ấy chạy qua.

Tôi nhảy ra khỏi xe và chạy, vỗ, đập khắp người cho đến khi bọn ong có vẻ đã chịu bay đi. Trên người tôi toàn vết chích, hàng chục vết.

Và đây là câu hỏi chết người: Tôi có bị dị ứng không? Tôi đã không bị ong chích khi còn là một thằng nhóc, khi đó phản ứng cơ thể của tôi (khi bị ong chích) khá nhẹ nhàng. Bây giờ thì sao, đặc biệt là khi tôi bị chích quá nhiều? Cổ họng tôi có sưng lên không? Tôi có ngưng thở không?

Hiệu thuốc gần nhất cách chỗ này 15 phút. Còn bệnh viện gần nhất cũng phải 20 phút. Chúng tôi để xe đạp lên mui xe hơi và lái đi. Các vết chích đỏ và sưng tấy. Tôi cảm nhận được một cục u trong cổ họng. Rất khó để hít thở sâu. Có phải nỗi sợ đã đánh bại tôi? Hay tôi bị sốc mẫn cảm? Eleanor lái xe nhanh hơn.

Não bộ là một công cụ đáng kinh ngạc. Chúng ta có thể dùng nó để nghĩ thông suốt các vấn đề phức tạp và cảm nhận các cảm xúc tinh tế. Chúng ta có thể mơ đến những ý tưởng chói lòa và hiện thực hóa nó. Nhưng thỉnh thoảng bộ não của chúng ta giành quyền kiểm soát. Chúng ta tưởng tượng đến điều tồi tệ nhất, khiến nỗi sợ lan ra bằng các hình ảnh không có thật và, đôi khi, dựng nên một tương lai đầy những cơn ác mộng.

Charles, một lãnh đạo cấp cao, từng nghĩ rằng anh ấy sắp bị hất ra khỏi công ty. Khi không được mời tham gia vào cuộc họp, bị bỏ ra khỏi danh sách nhận email, hoặc khi được phản hồi là nên cải thiện kết quả công việc, anh ấy xem đó là bằng chứng có người âm mưu hạ uy tín mình.

Charles nói chuyện đó với sếp của mình, CEO, nhưng cô ấy không cảm thấy vậy. Anh đang làm việc rất tốt, cô ấy nói với anh, tôi trân trọng và tôn trọng anh. Nhưng điều đó không giúp được gì.

Khi tiếp tục bị gạt ra khỏi một cuộc họp khác, cuộc họp mà sếp của anh được mời tham dự, thì anh ấy đã lấy đó làm bằng chứng cho thấy cô ấy cũng đang loại bỏ mình. Giờ thì rõ ràng là mọi người – đồng nghiệp, nhân viên trực tiếp dưới quyền, ngay cả sếp của anh ấy – đều đang cố gắng cho anh ấy ra rìa.

"Sếp của anh không cần phải cố đẩy anh ra," tôi giải thích với anh ấy. "Cô ấy là CEO. Cô ấy có thể sa thải anh nếu muốn." Đương nhiên, nói điều này không cũng không có tác dụng.

Sếp của anh đề nghị gặp anh trong một cuộc họp với ý định nói cho anh ấy biết rằng anh ấy đã đạt được các mục tiêu đề ra và đang làm việc rất tốt. Nhưng Charles đã sa sả trút giận trong vòng 20 phút vì cho rằng những gì anh làm đều không được công nhận, bị phá hoại và trù dập.

Vị CEO rời khỏi buổi họp với suy nghĩ rằng không còn cách giải quyết nào khác ngoại trừ phải sa thải anh này.

Charles không chỉ xác nhận nỗi sợ của mình, anh ấy còn thể hiện nó ra. Tâm trí anh hình dung ra một thế giới và dựng nên thế giới đó. Anh ấy không bị hoang tưởng, tâm thần phân liệt hay điên dại. Anh ấy chỉ là con người.

Chúng ta làm điều này suốt. Chúng ta nghĩ rằng ai đó đang tức giận với mình, thế nên chúng ta phản ứng một cách gay gắt với một cử chỉ nào đó và rồi họ trở nên tức giận với chúng ta. Thấy chưa? Chúng ta đã đoán đúng mà. Chúng ta nghĩ rằng khách hàng sẽ không mặn mà hợp tác nên chúng ta không săn đón họ, và thế là họ không gia hạn hợp đồng với chúng ta. Chúng ta biết rồi mà! Thái độ lơ là của chúng ta đã được hợp lý hóa.

Chúng ta có thể làm gì để giải quyết điều đó?

Như Einstein đã nói, chúng ta không thể giải quyết một vấn đề bằng cách sử dụng cùng một suy nghĩ đã tạo ra vấn đề đó. Trong trường hợp này, chúng ta không thể giải quyết vấn đề bằng bất kỳ suy nghĩ nào. Bởi vì suy nghĩ chính là vấn đề. Và đôi khi thay đổi cách suy

nghĩ là gần như không thể được. Tốt nhất là không suy nghĩ. Nhưng thay vào đó chúng ta nên làm gì?

Hãy giả vờ. Hành động như thể.

Khi vị CEO gọi Charles đến văn phòng, anh ấy lẽ ra nên lắng nghe, cảm ơn cô ấy và lờ đi mọi thứ anh ấy nghĩ là đang diễn ra với mình, và hành động như thể anh ấy là một thành viên có giá trị của nhóm. Và rồi, lần tới khi không được mời dự họp, anh ấy nên đề nghị được tham gia, nói rằng anh ấy muốn được hỗ trợ mọi người trong dự án đó. Bởi đó là việc mà một thành viên có giá trị sẽ làm.

Bạn nên làm gì với một người mà bạn nghĩ là họ đang tức giận với bạn? Hãy hỏi thẳng họ. Nếu họ nói rằng họ không giận, vậy thì hãy hành xử như thể họ đang nói thật. Phản ứng một cách rộng lượng với những gì họ làm. Giả vờ rằng bạn tin tưởng những hành động đó mang ý nghĩa tích cực.

Với một khách hàng không phản hồi lại cho bạn thì sao? Nếu họ nói rằng họ muốn gặp bạn nhưng họ chỉ là quá bận rộn, vậy thì hãy lựa chọn tin tưởng họ. Cứ tiếp tục gọi điện.

Bạn sẽ sống trong một thế giới tưởng tượng? Có thể. Nhưng có thể bạn đã sống trong một thế giới như vậy rồi. Tại sao không chọn sự tưởng tượng có lợi cho bạn thay vì chống lại bạn?

Tâm trí có khi rất khó điều khiển, khi nó rơi vào sự sợ hãi không thể kiểm soát, giận dữ hay chán nản, bạn không nên thử điều khiển nó. Hãy chấp nhận rằng có thể nó đang đánh lừa bạn và tạo ra không gian giả lập để giải quyết vấn đề.

Khi vết chích của ong bắp cày trở nên đỏ và sưng tấy, tôi đã không thể kiểm soát sự sợ hãi khi nghĩ rằng mình đang bị sốc. Càng cố gắng khống chế cảm giác đó thì tôi càng khiến nó tệ hơn.

Vì vậy tôi từ bỏ. Thay vì chú tâm vào khả năng tôi có thể bị dị ứng, tôi tự nhắc nhở mình rằng tôi đã bị ong chích trước đó và chỉ bị phản ứng nhẹ thôi. Ừ, tâm trí của tôi đáp lại, nhưng anh chưa bao giờ bị chích nhiều như lần này. Tôi nhắm mắt lại, hít thở sâu và quyết định rằng chẳng có gì khác cả.

Và rồi, biết rằng tôi không thể không nghĩ đến điều gì đó, tôi làm mình phân tâm bằng cách nói chuyện với Eleanor về bữa tối mà chúng tôi đã lên kế hoạch. Nghe có vẻ điên, tôi đơn giản chỉ hành động như thể những vết chích không có gì nguy hiểm.

Chúng tôi tiếp tục chạy xe đến hiệu thuốc – sẽ rất bất cẩn nếu chúng tôi không làm vậy. Nhưng khi đến nơi, đầu óc tôi đã thả lỏng, chức năng hô hấp được cải thiện, cục u trong cổ họng tôi biến mất và adrenaline giảm dần. Nó gần giống như là tôi chưa hề bị chích vậy.

Tâm trí bạn có thể giúp bạn tiến lên phía trước hoặc cản đường bạn. Hãy chọn thế giới tưởng tượng nào ủng hộ bạn.

Vị trí hiện tại của chúng ta Càng sớm sử dụng thời gian của mình một cách hiệu quả, chúng ta càng sống một cách trọn vẹn hơn. Và, như chúng ta đã thấy, khởi đầu không cần phải khó đến thế. Chúng ta có thể thiết kế môi trường xung quanh sao cho nó thúc đẩy chúng ta tiến đến mục tiêu của mình một cách tự nhiên. Một khi chúng ta nhận ra rằng chỉ mất vài giây để bắt đầu, chúng ta có thể dùng ý chí để đưa bản thân mình ra khỏi sự trì trệ. Hoặc chúng ta có thể biến công việc đó trở nên thú vị để không cảm thấy do dự nữa. Nếu điều đó không có tác dụng, thì một chút sợ hãi, một câu chuyện hay, hoặc trí tưởng tượng được vận dụng hiệu quả đều có thể hữu ích.

Tuy nhiên, khi đã bắt tay vào thực hiện, chúng ta sẽ đối mặt với một thử thách hoàn toàn mới: sự phân tâm mà người khác đặt trước mắt chúng ta.

Làm chủ ranh giới của bạn Vậy là bạn đã bắt tay vào công việc quan trọng và ý nghĩa của bạn. Bạn biết rằng nó quan trọng và ý nghĩa bởi nó nằm trong danh sách việc cần làm và thuộc một trong những trọng tâm của năm. Sau đó, vào buổi sáng, bạn đưa nó từ danh sách việc cần làm sang thời gian biểu. Và bây giờ bạn đang thực hiện nó. Bạn đã vượt xa đa số mọi người rồi. Bạn đang đi đúng hướng. Nhưng khoan hãy thảnh thơi. Bởi vì có những con người đầy thiện ý – những người tử tế, lịch thiệp và chân thành – ở ngoài kia chờ đợi bắt lấy bạn. Giọng hát của những nàng tiên cá quyến rũ muốn dụ dỗ bạn ra khỏi các nỗ lực của mình.

Họ không nguy hiểm, nhưng họ cần sự chú ý của bạn. Và, đôi khi, bạn cần phải chú ý đến họ. Tuy nhiên, vào các thời điểm khác, họ chỉ đơn giản là một mối phân tâm mà bạn không thể để cho nó xảy ra. Làm sao để phân biệt được? Và bạn nên làm gì khi hiểu rõ điều đó? Các chương trong phần kế tiếp sẽ đề ra những hướng dẫn, quy tắc và lời khuyên về việc làm thế nào để làm chủ ranh giới của bạn, để bạn có thể chống lại các mối phân tâm do người khác đặt ra trước mắt, bắt đầu với việc nhận biết khi nào thì nên quan tâm đến các yêu cầu mà người khác mang đến.

Khi nào bạn nên nhận lời một ai đó? Khi nào và làm sao để từ chối? Khi nào thì nên đối đầu với người khác? Bạn có thể làm gì để giúp người khác sử dụng thời gian của bạn một cách khôn ngoan? Đâu là ranh giới thích hợp? Đó là một vài trong những câu hỏi mà chúng ta sẽ khám phá trong những chương tới đây.

34. Mối Quan Hệ Hợp Tác Mất Thời Gian

Lúc nào thì nên đồng ý

Nate bắt đầu làm việc cho một công ty tư vấn lớn sau nhiều năm làm tư vấn viên độc lập. Anh ấy gọi điện cho tôi hỏi xin vài lời khuyên chẳng bao lâu sau khi gia nhập công ty.

“Tôi đang lãng phí thời gian khủng khiếp,” anh ấy than phiền với tôi. “Họp hành suốt ngày. Cách duy nhất để tôi có thể hoàn thành công việc là đến công ty thật sớm và ở lại thật muộn.”

Nate đã chuyển từ tổ chức một thành viên đến tổ chức hàng ngàn thành viên, và anh đang chết chìm trong mối quan hệ hợp tác mất thời gian. Anh ấy không phải là trường hợp duy nhất.

Tôi đã khảo sát 400 nhà lãnh đạo hàng đầu của một công ty có quy mô 120.000 người và thấy rằng gần như 95% trong số họ – tức là 380 trong số 400 người – đã chỉ ra 3 việc lãng phí thời gian của họ nhiều nhất: các cuộc họp không cần thiết, những email không quan trọng và các slide PowerPoint dài lê thê.

Làm việc với người khác thì cần có thời gian. Và những người khác nhau có những ưu tiên khác nhau. Thế nên một người nào đó có thể hỏi ý kiến của bạn cho một vấn đề quan trọng với anh ấy, chứ không phải với bạn. Nhưng mà, nếu anh ấy là đồng nghiệp, thì ta cần giúp đỡ. Và thường thì, chúng ta muốn giúp đỡ.

Mặt khác, chúng ta đều cảm nhận được nỗi lòng của Nate. Câu hỏi đặt ra là: Làm sao để sử dụng thời gian vào những việc mà chúng ta mang đến giá trị to lớn nhất và bỏ qua những thứ còn lại?

Chúng ta cần một phương pháp xác định và giảm bớt những trách nhiệm ngoài lề một cách nhanh chóng và tự tin, để chắc chắn rằng liệu chúng ta có nên giải quyết hay né tránh một vấn đề hay không, và để bảo đảm những mong muốn của bản thân luôn được ưu tiên. Tôi đề xuất một bài kiểm tra nhỏ giúp bạn xác định việc gì nên đồng ý giúp đỡ và việc gì không. Khi ai đó đề ra một yêu cầu, hãy tự hỏi bản thân bạn 3 câu hỏi sau:

1. Tôi có phải là người thích hợp không?

2. Đây có phải là thời điểm thích hợp không?

3. Tôi có đầy đủ thông tin chưa?

Nếu yêu cầu đó không qua được bài kiểm tra trên – nghĩa là nếu câu trả lời cho bất kỳ câu hỏi nào ở trên là “không” – thì đừng thực hiện nó. Hãy chuyển nó cho người khác (người thích hợp), lên kế hoạch cho nó vào một dịp khác (thời điểm thích hợp), hoặc đợi đến khi bạn có đầy đủ thông tin cần thiết (bạn hoặc người khác cần phải thu thập thông tin đó).

Lý tưởng nhất là không bị ai làm phiền. Nhưng đôi khi đó lại là một sự làm phiền quan trọng và chính đáng. Ví dụ, nếu người làm phiền là sếp bạn thì sao? Hoặc nếu bạn đang nghỉ phép và một khách hàng quan trọng tìm đến bạn cùng với một vấn đề mang tính quyết định và cần kíp?

Ba câu hỏi trên mang đến một cách thức rõ ràng, dễ dàng và nhất quán để biết khi nào thì nên đáp ứng, nhờ đó bạn có thể chống lại sự cám dỗ của việc đáp ứng tất cả mọi thứ.

Nếu sếp của bạn yêu cầu bạn làm một việc gì đó và yêu cầu của cô ấy không qua được bài kiểm tra, thì việc từ chối hoặc chuyển yêu cầu đó không chỉ ổn thỏa – mà còn hữu ích –

để công việc được hoàn thành với hiệu quả cao nhất. Sẽ không có lợi gì cho bạn, sếp của bạn, hay công ty nếu bạn lãng phí thời gian vào công việc không thích hợp.

Trớ trêu là ở chỗ đó. Chúng ta cố gắng sắp xếp thời gian giúp đỡ người khác vì chúng ta muốn là người có ích. Thế nhưng, để cho công việc khiến ta quá tải – đặc biệt là những việc mà chúng ta cho rằng làm lãng phí thời gian của ta – lại chính là thứ khiến ta trở nên vô dụng.

Khi nhận được yêu cầu tham gia cuộc họp mà nó không thỏa mãn bài kiểm tra trên, chúng ta nên từ chối. Khi nhận một email mà bạn không phải là người nhận chính, chúng ta cần phải yêu cầu người gửi bỏ chúng ta ra khỏi danh sách trước khi chúng ta bị kẹt trong hàng đóng phản hồi với chức năng REPLY ALL. Và một bài thuyết trình dài 55 trang phải vượt qua bài kiểm tra trước khi được đọc (và thậm chí là sau đó chúng ta phải email hỏi xem những trang nào là quan trọng nhất để đọc).

Vài tuần sau khi chia sẻ ba câu hỏi đó với Nate, tôi gọi đến văn phòng anh ấy vào khoảng 6 giờ chiều để xem mọi việc thế nào. Tôi đoán mọi thứ đã ổn, bởi vì không ai nhấc máy. Anh ấy đã về nhà rồi.

Hãy chống lại sự cám dỗ của việc đồng ý quá thường xuyên.

35. Nhưng Bố Ơi…

Từ chối một cách thuyết phục

Tôi đang ở trong văn phòng tại nhà và nói chuyện điện thoại với một khách hàng mới thì nghe tiếng gõ cửa. Tôi nhìn đồng hồ: Bây giờ là 4 giờ chiều, thời điểm con gái tôi – Isabelle và Sophia – đi học về. Thường thì tôi thích nghỉ giải lao vào thời gian này để nghe chúng kể chuyện trong ngày.

Nhưng tôi có một quy tắc: Nếu cửa văn phòng của tôi đóng, thì chúng phải gõ cửa một lần. Nếu tôi trả lời, chúng có thể vào. Nếu tôi im lặng, tức là tôi không muốn bị làm phiền và chúng phải chờ cho đến khi tôi bước ra.

Lần này, vì không muốn cuộc trò chuyện điện thoại bị gián đoạn một cách không chuyên nghiệp, tôi giữ im lặng. Nhưng chúng vẫn tiếp tục gõ cửa, và cuối cùng, cứ thế bước vào. Tôi sững sờ! Chúng không đếm xỉa gì đến quy tắc mà tôi đưa ra? Tôi ra hiệu cho chúng giữ im lặng nhưng vẫn cho phép chúng ở trong phòng cho đến khi cuộc gọi kết thúc.

Sau cuộc gọi, tôi hỏi chúng tại sao lại không tuân theo quy tắc của tôi. “Nhưng bố à,” Isabelle nói, “bố thích tụi con vào phòng mà. Tụi con làm thế ngày hôm qua và ngày hôm kia nữa bố đâu có nói gì.”

Tôi đã phá vỡ một quy tắc cốt yếu của các quy tắc: Không bao giờ phá vỡ quy tắc.

Đáng lẽ tôi phải biết chuyện này sớm hơn. Chỉ vài ngày trước đó, sau một buổi thuyết trình do tôi chủ trì – chia sẻ về cách quản lý thời gian với các vị lãnh đạo hàng đầu của một công ty dược phẩm lớn – một vị lãnh đạo, Sean, đã gặp tôi và nêu ra câu hỏi. Làm sao để anh ấy không bị thư ký làm phiền nữa?

"Tôi đóng cửa và bật ra-đi-ô – ý tôi là, không phải đã quá rõ ràng rồi sao? – và cô ấy cứ thế bước vào hỏi tôi một câu gì đó. Có vẻ như chuyện này không có gì to tát, nhưng nó làm tôi phân tâm và mất hứng. Tôi đã yêu cầu cô ấy đừng làm vậy nữa, nhưng cô ấy vẫn cứ làm." Sean đã đi trước một bước. Anh ấy nhận ra một điều mà đa số chúng ta đều bỏ lỡ: Rất khó để quay lại công việc sau khi bị làm phiền. Trong một nghiên cứu do tập đoàn Microsoft thực hiện, các nhà nghiên cứu ghi hình 29 giờ làm việc của nhân viên và nhận thấy rằng, trung bình mỗi giờ họ bị làm phiền 4 lần. Điều này không có gì đáng ngạc nhiên. Nhưng còn một chi tiết nữa, và phần này mới bất ngờ: 40% số lần bị làm phiền đó, họ đã không tiếp tục công việc mà họ đang làm trước khi bị gián đoạn. Và thậm chí còn tệ hơn: Công việc càng phức tạp thì xác xuất họ quay lại làm tiếp ít hơn.

Điều đó có nghĩa là chúng ta thường bị xao nhãng nhất trong lúc hoàn thành công việc quan trọng nhất.

"Vậy thì," tôi hỏi Sean, "anh nói gì khi cô ấy làm phiền anh?"

"Tôi nhắc nhở rằng tôi đã bảo với cô ấy là tôi không muốn bị làm phiền."

"Tốt lắm. Sau đó thì sao?"

"Sau đó cô ấy nói rằng chỉ mất vài giây thôi và đưa ra câu hỏi hoặc báo với tôi một vấn đề nào đó."

"Và rồi?"

"Thì, đằng nào thì tôi cũng đã dừng việc tôi đang làm rồi và tôi cũng không muốn tỏ ra bất lịch sự, nên tôi đưa ra câu trả lời cô ấy cần và yêu cầu cô ấy không được làm phiền tôi nữa."

Đó chính là sai lầm của Sean. Và của tôi nữa. Và có lẽ, nếu bạn thấy rằng người ta thường không thực hiện những gì bạn yêu cầu, thì đó cũng là sai lầm của bạn. Chúng ta thích được người khác yêu mến. Chúng ta quá tử tế. Chúng ta không muốn trở nên thô lỗ.

Thật không may, đó là một chiến lược tồi. Bởi vì đặt ra quy tắc rồi để người khác phá vỡ nó không làm cho người khác yêu mến bạn – nó chỉ khiến người ta phớt lờ bạn.

Nếu Sean muốn thư ký nghe lời anh ấy, anh ấy cần phải kiên định; không có ngoại lệ. Mặt khác, anh ấy cũng cần hiểu được tại sao cô ấy liên tục làm phiền mình. Sean thường đi công tác và không có mặt ở văn phòng, thế nên thư ký của anh ấy không biết chắc chắn rằng khi nào cô ấy mới có cơ hội liên hệ với anh. Nhưng khi anh ấy ở trong văn phòng, cô ấy biết rằng cô ấy có thể gặp được anh. Cô ấy không hề đáng ghét. Trái lại, cô ấy rất mẫn cán.

Để giải quyết vấn đề này và tránh bị làm phiền, Sean cần thực hiện hai việc sau:

1. Lên lịch hẹn định kỳ – mà anh ấy nhất định sẽ không hủy – để gặp thư ký giải quyết các thắc mắc hoặc các vấn đề tồn đọng.

2. Khi thư ký làm phiền anh, và cô ấy sẽ làm thế, anh cần nghiêm khắc nhìn cô ấy và bảo rằng cho dù là vấn đề gì đi nữa thì cũng phải đợi đến cuộc hẹn đã định.

“Và nếu đó là một câu hỏi đơn giản thì sao? Kiểu như: Cuộc hẹn ăn trưa của ông hôm nay vào lúc mấy giờ?” Sean chất vấn tôi.

“Tôi biết là rất khó. Hơi ngớ ngẩn nữa. Nhưng đừng trả lời cô ấy. Hãy nói với cô ấy rằng anh không thể bị làm phiền và rồi im lặng. Nếu anh muốn cô ấy tôn trọng quy tắc thì cô ấy cần phải thấy rằng anh sẽ không phá vỡ quy tắc đó. Ngay cả khi phá vỡ quy tắc trong tình huống đó là điều có thể chấp nhận được. Nó là một quyết định khó khăn.”

Khi nghe tôi nói, Sean hơi rùng mình với suy nghĩ đó. “Sẽ rất không thoải mái,” cuối cùng anh nói.

“Đó chính là điểm mấu chốt,” tôi bảo anh. “Anh muốn tạo cảm giác không thoải mái. Anh muốn cô ấy cảm thấy không thoải mái. Đó là thứ sẽ ngăn cô ấy thôi không làm phiền anh nữa.”

Sau đó, nếu muốn, anh ấy có thể giải thích rằng công việc của anh ấy yêu cầu phải hết sức tập trung và ngay cả một gián đoạn nhỏ cũng sẽ khiến anh ấy mất đi dòng suy nghĩ. Nhưng không phải giải thích tại thời điểm cô ấy làm phiền. Bởi vì lời giải thích lúc đó sẽ làm giảm đi cảm giác không thoải mái.

Hãy nghĩ thế này: Về cơ bản, con người cảm thấy an toàn hơn khi biết được ranh giới nằm ở đâu. Có thể ngay lúc đó nó có vẻ khó khăn, nhưng về lâu về dài nó sẽ giúp giảm thiểu áp lực và cảm giác mơ hồ của họ. Con người muốn được biết nơi họ đang đứng.

“Con nói đúng,” tôi nói với Isabelle sau khi con bé chỉ ra sự không nhất quán của tôi. “Rất khó để không phá vỡ quy tắc vì bố rất muốn gặp các con. Nhưng quy tắc đó rất quan trọng và bố không thể phá vỡ nó lần nữa.”

Ngày hôm sau khi tôi đang làm việc trên máy vi tính thì, đúng như mong đợi, Isabelle và Sophia gõ cửa và bước vào mà không đợi phản hồi của tôi.

Tôi xoay người nhìn chúng. “Bố yêu các con. Nhưng bố đang làm việc.

Dù là chuyện gì thì cũng phải đợi đến khi bố xong việc.” Tôi nói.

“Nhưng bố ơi…”

“Bố xin lỗi.” Tôi lặp lại.

"Nhưng tụi con chỉ muốn…"

"Rất tiếc, bố không thể bị làm phiền vào lúc này." Tôi lặp lại lần nữa, cảm thấy mình thật tồi tệ. Tôi muốn gặp chúng. Tôi thậm chí còn lo lắng trong một khoảnh khắc rằng biết đâu chúng có chuyện thật sự cần đến tôi. Nếu một trong hai đứa bị đau thì sao? Nếu nhà bếp đang cháy thì sao? Nhưng tôi không ngẩng đầu lên. Vợ tôi đang ở nhà. Nếu có đám cháy, cô ấy sẽ dập tắt nó. Cô ấy rất giỏi trong chuyện đó.

Vài ngày sau, chúng thử lại, nhưng tôi vẫn không dao động. Và từ đó chúng không hề phá vỡ quy tắc này của tôi nữa.

Chúng đã học được rằng khi tôi nói không, nghĩa là không. Và cuối cùng, chúng biết tôn trọng ranh giới của tôi.

Khi bạn nói không, hãy thật sự làm như vậy, và bạn sẽ không lãng phí thời gian một cách không cần thiết.

36. Lần Thứ Ba

Biết khi nào nên mở lời

"Tôi có nên nói chuyện với cô ấy không? Anh nghĩ sao?" Mike, giám đốc marketing, đang nói với tôi về Lorraine, một trong những nhân viên của anh ấy, người đã làm vài chuyện khiến anh ấy không hài lòng. Cô ấy đến muộn trong buổi họp với khách hàng. Không phải quá muộn – chỉ 10 phút thôi. Nhưng như thế vẫn không tốt.

Vài ngày sau đó, cô ấy lẽ ra phải email vài thông tin cho Mike vào 4 giờ chiều nhưng cô ấy đã không gửi mãi cho đến 6 giờ chiều. Tôi biết, anh ấy cũng nói với tôi, đó không phải là chuyện lớn. Anh ấy cũng không cần thông tin đó cho đến sáng hôm sau. Nhưng vẫn không được.

Và rồi, không lâu sau đó, Mike nhận được một thư thoại từ cô ấy với nội dung là cô ấy không thể tham dự cuộc họp qua điện thoại từ xa với một đồng nghiệp ở văn phòng khác như đã định. Cuộc gọi đó là vấn đề nội bộ. Cũng không có gì gấp. Nhưng cô ấy không đưa ra lý do, và điều đó khiến Mike khó chịu.

"Những chuyện đó đều không nghiêm trọng," Mike nói với tôi, "và cô ấy là một nhân viên giỏi. Nhưng tôi thấy khó chịu. Tôi có nên nói ra không hay chỉ xem như không có gì?"

Cố gắng quyết định xem có nên nói với ai đó về một vấn đề nào đó hay không là một hoạt động cực kỳ tốn thời gian. Có nên không? Hay là không nên? Có thể chúng ta hỏi xin lời khuyên từ 3 người khác – làm tốn thêm thời gian của chúng ta và của họ.

Thế nên tôi có một nguyên tắc để đương đầu với các loại tình huống đó – những lúc chúng ta không chắc là có nên đưa ra vấn đề hay không. Tôi cần một nguyên tắc, bởi vì rất

khó để nhận biết việc đó có đủ quan trọng để chúng ta phải giải quyết nó trước khi quá muộn hay không, và rồi, nó trở nên quá muộn. Nó vuột khỏi tầm kiểm soát của ta. Mặt khác, nếu tôi nhảy vào giải quyết từng vấn đề ngay khi nó vừa xuất hiện, thì, tôi sẽ trở nên mất kiểm soát.

Vì vậy lần đầu tiên ai đó làm việc gì khiến tôi khó chịu, tôi chỉ đơn giản là ghi nhận điều đó. Lần thứ hai, tôi biết rằng lần đầu tiên kia không phải là một sự kiện cá biệt hay vô tình mà là sự kiện có khả năng lặp lại, và tôi bắt đầu quan sát kỹ hơn, đồng thời dự tính trước phản ứng của mình. Lần thứ ba? Lần thứ ba tôi luôn luôn nói chuyện với người đó về vấn đề đó. Đó là nguyên tắc 3 lần của tôi.

Nếu một người đùa cợt về phí tư vấn của tôi – có thể là họ nói theo kiểu, "À, với mức chi phí thế này thì tốt nhất là anh phải làm việc cho tốt vào (cười, cười)" – Tôi có thể sẽ cười theo họ nhưng tôi ghi nhận sự khó chịu của mình. Lần thứ hai, tôi mỉm cười chứ không cười thành tiếng. Lần thứ ba tôi nói, "Đây là lần thứ ba anh đùa cợt về phí tư vấn của tôi – tôi biết anh chỉ đùa thôi, nhưng tôi cũng thắc mắc là anh cảm thấy nó cao hơn khả năng của tôi hay không. Nếu thật vậy, tôi muốn thảo luận với anh về việc đó."

Nếu bạn tới muộn trong buổi họp một lần, tôi sẽ ghi nhớ. Ba lần? Tôi sẽ nói.

Lần đầu tiên bạn thể hiện sự thiếu tinh thần làm việc nhóm, tôi ghi nhận. Lần thứ ba? Tôi cần phải biết thêm về sự gắn kết của bạn với nhóm.

Tôi thường nói đại ý thế này, "Tôi đã để ý thấy chuyện này ba lần rồi và tôi muốn nói chuyện với anh." Bằng cách đó, cả hai người đều biết đây không phải chuyện xảy ra chỉ một lần.

Vậy thì nói chuyện với họ ngay từ lần đầu tiên có được không? Được chứ. Bạn không cần phải đợi. Nhưng ai cũng có lúc bất cẩn. Chỉ cần đừng để nó xảy ra hơn ba lần mà không đá động gì tới nó. Ba lần là quy tắc vàng bởi nó cho phép bạn hành động với niềm tin rằng đó không phải là thứ bạn tưởng tượng ra. Và trong những trường hợp trên, niềm tin là rất quan trọng để bạn có khả năng nói chuyện một cách chắc chắn.

"Nghĩa là," Mike nói sau khi nghe tôi giải thích về quy tắc ba lần, "anh đang bảo rằng tôi nên nói chuyện với cô ấy về điều đó?"

"Tôi thấy là anh đã hỏi câu đó ba lần rồi," tôi nói. "Anh nghĩ sao?"

Đừng chờ đợi quá lâu để đưa ra một vấn đề. Người ta chỉ có thể tôn trọng những ranh giới mà họ nhận thức được.

37. Chúng Ta Vẫn Chưa Muộn

Tăng thời gian trung chuyển

Vào lúc 6 giờ chiều, Eleanor trông có vẻ căng thẳng. “Chúng ta muộn quá rồi!” cô ấy nói.

Sau một ngày trượt tuyết tuyệt vời ở Catskills, chúng tôi đang trên đường về New York để tham dự một buổi tiệc tối vào lúc 7 giờ.

“Ý em là sao?” Tôi hỏi. “Còn một giờ nữa mới khai tiệc. Chúng ta còn khối thời gian mà.”

“Peter.” Cô ấy không che giấu sự khó chịu, “Chúng ta còn cách thành phố cả trăm cây số. Chúng ta không thể nào đến kịp giờ được.”

“Nhưng chúng ta đã muộn đâu.” Tôi mỉm cười. “Chúng ta vẫn đang sớm một giờ.”

Điều này giải thích lý do tại sao tôi luôn luôn trễ giờ và Eleanor luôn luôn đúng giờ. Bạn thấy đấy, Eleanor dự kiến cả thời gian trung chuyển. Đêm trước buổi tiệc, cô ấy tính toán rằng nếu chúng tôi cần có mặt ở đó vào lúc 7 giờ tối thì chúng tôi nên lên kế hoạch để đến nơi vào lúc 6g45, tức là phải ra khỏi căn hộ của chúng tôi ở New York vào lúc 6g15, đồng nghĩa với việc phải có mặt ở căn hộ vào lúc 5g30, để kịp dọn hành lý, tắm rửa và sửa soạn, cũng tức là chúng tôi phải về đến New York vào lúc 5 giờ chiều để đủ thời gian đỗ xe, như vậy chúng tôi phải rời khu trượt tuyết Windham lúc 2g15, phòng trường hợp kẹt xe, điều đó có nghĩa là phải dừng trượt tuyết vào lúc 1g15 để sắp xếp hành lý và thu dọn nhà cửa, tức là chúng tôi phải bắt đầu trượt tuyết từ 8 giờ sáng nếu muốn có được những đường trượt thỏa mãn, như vậy chúng tôi phải thức dậy vào lúc 6g30 sáng, muốn thế thì chúng tôi phải đi ngủ lúc 10g30 tối để có giấc ngủ đủ 8 tiếng đồng hồ.

“Thôi rồi,” tôi nói với cô ấy vào đêm trước khi đi trượt tuyết, mắt nhìn vào đồng hồ. “Bây giờ đã là 11 giờ khuya rồi. Chúng ta đã muộn 30 phút cho buổi tiệc tối mai.”

Eleanor, đương nhiên và như thường lệ, đã đúng. Cách duy nhất để đến nơi đúng giờ là phải lên kế hoạch trước, tính toán thời gian cho mỗi bước.

Ý định của tôi tốt. Tôi không muốn bị trễ giờ. Hầu hết những người đi trễ đều không muốn bị trễ. Và tôi chưa bao giờ có ý định đi trễ hoặc cố ý đi trễ. Tôi hiểu rằng điều đó là thiếu tôn trọng người khác và rất không chuyên nghiệp. Chưa kể đến việc không thoải mái chút nào.

Vấn đề của tôi là đây: Tôi có nhu cầu rất cao về việc trở nên hiệu quả. Và thời gian trung chuyển không thuộc phạm vi đó; nó rất phiền phức. Tôi chỉ thích có mặt ở một nơi nào đó. Tôi không muốn mất thời gian di chuyển đến nơi đó. Vì vậy mặc dù tôi biết mình nên dành nhiều thời gian hơn, tôi vẫn bỏ qua nó, bám vào cái ảo tưởng rằng tôi có thể đến nơi nhanh hơn khả năng của con người bình thường.

Tôi không phải là trường hợp duy nhất. Bất kỳ ai từng lên kế hoạch cho các cuộc họp nối tiếp nhau đều sống cùng với ảo tưởng đó. Làm sao chúng ta có thể kết thúc một cuộc họp vào lúc 2 giờ chiều và bắt đầu cuộc họp kế tiếp vào lúc 2 giờ chiều? Ngay cả khi họp qua điện thoại, chúng ta cũng không thể thực hiện cuộc gọi nhanh như vậy được. Hoặc là chuyển

suy nghĩ của chúng ta từ việc này sang việc khác trong khoảng thời gian cực ngắn. Thế thì thời gian giải lao ở đâu? Đó là sự trễ giờ được báo trước, và chúng ta làm điều đó suốt.

Một trong các khách hàng của tôi có một chính sách là không bắt đầu chương trình tập huấn cho đến khi qua giờ đã định 10 phút. Đó là sự trễ giờ có tính toán.

Nhưng điều mỉa mai là ở chúng ta – những người đi muộn. Bởi vì đi muộn gây ra chính xác cái hậu quả mà chúng ta cố gắng không gặp phải: không hiệu quả. Không phải chỉ với những người chờ đợi, mà còn cho cả những người đến muộn. Vì không có gì hiệu quả hơn thời gian trung chuyển. Đó không chỉ là thời gian để chúng ta di chuyển. Đó còn là thời gian để chúng ta suy nghĩ và lên kế hoạch.

Có bao nhiêu cuộc họp bạn đã tham dự và, khi đã tham gia được một nửa thời gian, bạn bắt đầu tự hỏi: Ủa, cuộc họp này là để làm gì vậy ta?

Bao nhiêu lần bạn đang nói chuyện điện thoại và thấy tâm trí mình phiêu lãng đâu đâu, hoặc – hãy thành thật nhé – bạn ngồi lướt web, bởi vì bạn cảm thấy thật nhàm chán?

Bao nhiêu lần bạn đã nghĩ rằng: Thật ra, cuộc họp 60 phút này chỉ cần gói gọn trong 30 phút thôi?

Và bạn đúng đấy. Cuộc họp đó hẳn là chỉ nên kéo dài 30 thôi. Hoặc tối đa là 45 phút. Vì hầu như những thứ có thể hoàn thành trong 60 phút đều có thể được hoàn thành trong 45 phút. Nhưng vì chúng ta đã không dự liệu trước điều đó, nên cuộc họp cứ kéo dài mãi.

Nếu chúng ta dành ra vài phút trước khi bắt đầu buổi họp để nghĩ về nó, chúng ta có thể rút ngắn thời gian một cách đáng kể. Vậy thì đây là điều bạn nên suy nghĩ khi chuyển sang công việc tiếp theo của mình một cách thư thả (hoặc gấp gáp):

Làm thế nào để làm cho nó ngắn hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn?

Thậm chí chỉ 5 hay 10 phút với dự tính đó có thể tiết kiệm được 30 phút công việc. Hãy nghĩ về kết quả của bạn. Hãy nghĩ về những gì bạn thật sự cần từ mọi người. Và rồi, hãy khiến mọi người trong phòng họp trở nên phấn khởi bằng cách thông báo với họ rằng bạn muốn biến cuộc họp 60 phút thành 30 phút và cho họ biết bạn dự định làm điều đó như thế nào.

Hãy sử dụng thời gian trung chuyển để dự tính xem làm thế nào để tối ưu hóa kết quả. Cần người khác đảm nhận trách nhiệm ư? Hãy nghĩ cách khiến họ tham gia một cách cởi mở, tìm hiểu quan điểm của họ và gắn kết với họ. Đang đi đến bữa ăn tối? Hãy cân nhắc xem làm thế nào để bạn được vui vẻ hơn.

Có thể bạn đang nghĩ thế này, Nhưng tôi đã lên kế hoạch rồi. Chắc chắn rồi. Nhưng không có thời gian nào để lên kế hoạch tốt hơn là 15 phút trước khi bạn bước vào phòng họp hoặc trả lời điện thoại. Bạn có thấy một vận động viên nào vội vàng ngắt điện thoại và

lao vào vạch xuất phát không? Đương nhiên là không. Bởi vì các vận động viên biết rằng thời gian trung chuyển là thời gian hiệu quả.

Để phương pháp này phát huy tác dụng, chúng ta phải lên kế hoạch cho nó – hãy thật sự đưa thời gian trung chuyển vào thời gian biểu của chúng ta. Hãy kết thúc các buổi họp sớm hơn thời gian dự định ít nhất là 15 phút và lên kế hoạch dùng khoảng thời gian đó để chuẩn bị cho cuộc họp kế tiếp. Sau đó, chúng ta có thể giữ cuộc họp đó gói gọn trong 30 phút và có được 15 phút để đi vệ sinh, trả lời email, hoặc lướt web. Như vậy sẽ hiệu quả hơn là làm những việc đó trong giờ họp.

Tôi còn nhiều điều để nói về chủ đề này. Nhưng 15 phút nữa là đến cuộc họp kế tiếp rồi nên tôi phải đi thôi. Ngoài ra, bây giờ là 4 giờ chiều, và theo tính toán thì tôi đã muộn cho cuộc họp lúc 2 giờ chiều mai rồi.

Vài phút ngắn ngủi trong thời gian trung chuyển có thể giúp cho công việc kế tiếp ngắn hơn, nhanh hơn và hiệu quả hơn cho bạn cũng như cho người khác.

38. Con Không Muốn Đến Lớp Học Trượt Tuyết

Giảm thời gian trung chuyển

"Con không muốn đến lớp học trượt tuyết!" Sophia, đứa con gái 4 tuổi của tôi khóc nấc. Tôi quỳ xuống nền tuyết để bằng tầm mắt của con bé và hỏi nó lý do tại sao.

"Con chỉ là không muốn đi thôi," nó khóc thút thít.

Tôi không muốn con bé bỏ lớp. Nó đã trượt khá tốt – tự quẹo và dừng lại được – nên tôi biết nó có thể làm được. Thêm vào đó, trước đó nó đã đòi học và chúng tôi đã hứa với giáo viên hướng dẫn là cho con học. Tôi muốn dạy cho con bé rằng nó phải giữ lời hứa của mình. Cuối cùng, tôi đã từng thấy cảnh này rồi: Con bé khóc lóc khi học chạy xe đạp, nhưng khi học xong, nó đã vô cùng tự hào về bản thân.

Tôi cố gắng dỗ dành con bé, nói lý lẽ với nó, thuyết phục nó rằng thật ra thì nó thích đi học và khi buổi học kết thúc nó sẽ cười và nói với tôi rằng lớp rất vui.

Nhưng con bé vẫn khóc khi chúng tôi trên đường đến chỗ giáo viên hướng dẫn. Con bé ôm tôi, và lại ôm lần nữa. Tôi bỏ đi, nhưng khi nghe tiếng con bé tiếp tục khóc, tôi quay lại và ôm nó, một lần nữa nói rằng lớp học sẽ giúp nó trượt tuyết tốt như thế nào, nó sẽ vui vẻ thế nào, lớp học sẽ không tệ đâu.

Cuối cùng, sau 20 phút dỗ dành không thành công, tôi rời đi.

Sau đó, cũng trong buổi sáng đó, tôi ngồi trên cầu treo với hai đứa trẻ và mẹ của chúng. Tôi hỏi người mẹ xem bà sẽ làm gì trong tình huống của tôi.

Bà ấy không hề do dự. "Để nó ở đó và bỏ chạy!" Bà ấy cười. "Con còn nhớ không?" Bà ấy nhìn một trong những đứa con trai. "Mẹ đã đặt con ngồi trên sàn lớp giữ trẻ và 10 giây sau đó con có thể nghe tiếng bánh xe mẹ chạy đi."

Giờ thì tất cả chúng tôi đều cười và tôi nhận ra rằng bà ấy đúng. Sai lầm của tôi? Tôi đã kéo dài sự bi thảm.

Trong chương trước, tôi đã ca ngợi ưu điểm của thời gian trung chuyển, lý luận rằng chỉ cần dành ra một ít thời gian trước một buổi họp, một cuộc gọi hoặc sự kiện, chúng ta có thể dùng khoảng thời gian đó để chuẩn bị.

Thời gian trung chuyển sẽ cực kỳ có giá trị khi nó được dùng để khiến cho hoạt động sau đó trở nên hữu ích hơn, hiệu quả hơn, hay thậm chí ngắn hơn.

Nhưng trong một vài tình huống, thời gian trung chuyển không phải là giải pháp. Nó là vấn đề. Khi Sophia còn trong thời gian trung chuyển, con bé sẽ còn khốn khổ. Và bằng cách dỗ dành con bé khi đó, tôi đã kéo dài sự đau thương. Tôi giữ con bé ở trong nỗi đau của thời gian trung chuyển.

Chúng ta vẫn làm vậy trong công ty. Chúng ta quyết định tạo ra một thay đổi và rồi dùng cả tấn năng lượng để thuyết phục mọi người cảm thấy thoải mái về thay đổi đó trước khi họ có cơ hội trải nghiệm nó. Chúng ta cố gắng khiến họ mong chờ nó.

Nhưng đôi khi, quá nhiều sự chuẩn bị có thể không tốt.

Hãy tưởng tượng bạn đang ở trên một vách đá nhô ra sông, và bạn quyết định sẽ nhảy xuống nước. Bạn sẽ thấy tốt hơn khi đứng trên mép đá, nhìn xuống, tự thuyết phục rằng sẽ không sao? Hay bạn sẽ cứ thế nhảy xuống mà không suy nghĩ gì?

Đôi khi sẽ tốt hơn khi bạn chỉ việc nhắm mắt lại và nhảy. Đặc biệt là khi bạn cảm thấy lo lắng về bước kế tiếp của mình.

Tôi biết một công ty lớn đã chuyển văn phòng từ New York qua sông Hudson để đến New Jersey trong khoảng một năm, một sự di chuyển mà mọi người thấy kinh sợ. Vài phòng ban chọn di dời ngay lập tức để giữ chỗ và mau chóng hoàn thành nó, trong khi những phòng ban khác nán lại New York càng lâu càng tốt, cố gắng trì hoãn sự mệt nhọc. Kế hoạch trì hoãn đó đã gây tác dụng ngược. Những phòng ban ở lại New York đã bắt đầu cảm nhận nỗi đau ngay lập tức – trạng thái lo lắng trước việc di dời – và tiếp tục có cảm giác đó mãi cho đến khi họ thật sự chuyển đi. Rồi sự đau khổ còn tiếp tục trong vài tháng sau đó cho đến khi họ thích ứng với hoàn cảnh mới.

Các phòng ban di dời sớm đã bắt đầu giai đoạn thích ứng ngay lập tức, bỏ qua nhiều tháng lo lắng. Trên thực tế, New Jersey không hề tệ như mọi người vẫn sợ.

Khi lo sợ điều gì, chúng ta thường than phiền về nó. Và khi than phiền về điều gì, chúng ta tự làm mình mệt mỏi và thuyết phục mình rằng nỗi sợ đó là chính đáng. Chúng ta càng

than vãn về một quyết định đã được công bố, chúng ta càng trở nên chán nản. Và chúng ta sẽ càng phẫn nộ vì ở trong tình huống đó.

Vì thế nếu cần thực hiện một việc gì mà bạn cảm thấy khó khăn – như viết một bản kế hoạch, nói chuyện với ai đó về một vấn đề căng thẳng, hoặc phải thực hiện bất kỳ công việc nào mà bạn cảm thấy không thoải mái – hãy cố gắng thực hiện nó trước tiên ngay trong buổi sáng để giảm tối thiểu thời gian mà bạn nghĩ ngợi về nó.

Còn nếu bạn muốn giúp người khác vượt qua giai đoạn trung chuyển?

Dưới đây là 3 bước có thể giúp tăng tốc sự trung chuyển:

1. Hãy tập trung lắng nghe những mối bận tâm của họ. Lặp lại những gì bạn đã nghe và hỏi họ xem bạn đã hiểu đúng ý chưa. Khi họ xác nhận rằng bạn đã hiểu vấn đề, hãy làm tiếp bước 2.

2. Chia sẻ quan điểm của bạn. Chỉ một lần thôi. Hãy kiểm tra xem họ có hiểu đúng ý bạn không, chứ không phải họ có đồng ý với bạn không. Bạn muốn chắc chắn rằng họ lắng nghe ý kiến của bạn.

3. Đừng lặp lại. Đây là bước mấu chốt để đưa họ vượt qua giai đoạn trung chuyển. Nếu bạn đã hoàn thành tốt bước 1 và bước 2, thì bạn đã xong việc rồi. Bất kỳ hành động nào khác chỉ khiến kéo dài thời gian trung chuyển mà thôi – cả sự lo lắng nữa.

Tôi biết Sophia sẽ đến lớp học, vì thế tôi cần phải kéo con bé ra khỏi dự tính làm cách nào để không phải đi học và đưa nó trở lại thực tế trong thời gian nhanh nhất có thể. Đáng lẽ tôi nên ôm tạm biệt con bé và rời đi.

“Khi đến lớp con bé khóc một chút,” giáo viên hướng dẫn trượt tuyết kể khi tôi đến rước con, “nhưng sau đó thì ổn cả.”

Tôi quỳ gối xuống nhìn Sophia và hỏi con bé có thích buổi học không.

Con bé nhìn tôi chăm chăm, có vẻ giận, như thể nó sắp khóc nữa.

Chúng tôi cứ như thế trong vài giây, nhìn nhau mà không nói gì. Gương mặt con bé vẫn nghiêm nghị. Rồi con bé nở một nụ cười tươi. “Vui lắm ạ,” con bé nói, và lao vào vòng tay tôi.

Khi rút ngắn thời gian trung chuyển, bạn tạo ra một ranh giới giúp bạn và những người khác thích ứng với thực tế mới.

39. Chúng Tôi Sẽ Bê Trễ. Chúng Tôi Sẽ Quên Anh. **Chúng Tôi Sẽ Thay Thế Anh.**

Làm chủ sự căng thẳng của việc thư giãn

Mỗi lần đi nghỉ mát, tôi đều cảm nhận hai cảm xúc khác biệt: hứng khởi và lo lắng.

Bất kỳ ai quen biết tôi cũng biết tôi yêu thương gia đình và thích dành thời gian cho gia đình nhiều đến mức nào. Và điều này bao gồm cả những việc như thay tã và bế những đứa con gật gù vì buồn ngủ vào giường lúc 4 giờ sáng. Dù vui vẻ hay không, tôi vẫn trân trọng những giây phút ấy.

Nhưng mà, kỳ nghỉ khiến tôi lo lắng vì tôi biết mình sẽ bị giằng xé. Khi không làm việc, tôi cảm thấy mình nên làm; và khi tôi làm, tôi lại cảm thấy không nên.

Vài người sẽ cho rằng tôi nghiện công việc. Nhưng không phải chỉ như vậy, và cũng không phải chỉ mình tôi. Chúng ta sống trong một thế giới mà chúng ta được kỳ vọng là sẽ sẵn sàng vào mọi lúc vì bất kỳ lý do nào. Tệ hơn, chúng ta kỳ vọng bản thân mình như vậy.

Bị cột chặt vào công nghệ, chúng ta thấy việc dành thời gian trọn vẹn cho bất cứ việc gì thật khó khăn. Quên kỳ nghỉ đi. Một khoảng dừng ngắn trong cuộc đối thoại thì sao? Chúng ta nhanh chóng kiểm tra email. Đi từ văn phòng này sang văn phòng khác thì sao? Kiểm tra hộp thư thoại. Đi vệ sinh thì sao? Tôi ghét phải nói ra, nhưng rất hiếm khi tôi vào nhà vệ sinh nam mà không thấy một anh chàng đứng ngay ở bồn tiểu với điện thoại trên tay (còn tay kia thì, à, tôi không nhìn).

Chắc chắn là chúng ta có thể nói rằng mình không có lựa chọn nào khác. Nhưng trong khi làm việc liên tục có thể khiến chúng ta thấy quá tải, thì nó cũng làm chúng ta yên tâm. Nó khiến chúng ta cảm thấy bận rộn. Có giá trị. Không thể thay thế.

Không may là, việc cảm thấy mình không thể thay thế có mặt trái của nó. Và một kỳ nghỉ sẽ thể hiện rõ mặt trái đó. Bạn không thể bỏ đi đâu cả. Hoặc bạn sẽ không đi.

Bởi vì bỏ đi đâu đó – thật sự không được cần đến trong một tuần hoặc hơn – làm trỗi dậy đủ mọi bất an.

Hai năm trước, sau 10 năm điều hành công ty, tôi nghỉ một tháng và đi du lịch nước Pháp cùng với gia đình. Khi chuẩn bị đi, tôi nói chuyện với từng khách hàng của mình, cho họ biết rằng tôi sẽ đi xa. Một khách hàng, Ross, CEO của một công ty nhỏ và cũng là bạn tốt của tôi, đã cười với tôi và nháy mắt.

“Sẽ ổn thôi,” anh nói. “Anh cứ biết là sẽ có 3 thứ xảy ra: Chúng tôi sẽ bê trễ. Chúng tôi sẽ quên anh. Và chúng tôi sẽ thay thế anh.” Rồi anh ấy cười to. Ha-ha.

Tôi cũng cười, và rồi nhanh chóng nói thêm, “Tất nhiên anh biết là vẫn có thể liên hệ với tôi nếu cần.”

A, mấu chốt là ở đó. Có thể liên hệ được nếu cần. Và vì chúng ta đều muốn người ta cần mình… Có hai cách hợp lý để đối mặt với vấn đề này mà không hủy hoại một kỳ nghỉ bằng cách sẵn sàng làm việc 24/7.

1. Hoàn toàn ngắt liên lạc. Tôi đã làm như vậy vài lần khi tôi thật sự không ở trong phạm vi liên lạc được – ví dụ như khi tôi đi cắm trại và chèo thuyền kayak xuống Grand Canyon trong một tuần. Và mặc dù tôi cảm thấy rất khó để làm việc đó trừ phi tôi bị ép, nó thật sự là một kỳ nghỉ tuyệt vời.

Khi trở về với thế giới văn minh – và chiếc điện thoại – tôi có hơn 50 tin nhắn. Nhưng đây là thứ khiến tôi thấy thú vị nhất: Một nửa số tin nhắn đầu tiên đưa ra những vấn đề cần giải quyết, và nửa còn lại cũng được gửi đến từ những người đó, nói rằng tôi không cần phải lo lắng về mấy cái tin nhắn đã gửi trước đó bởi vì họ đã tự giải quyết vấn đề rồi.

Cuối cùng thì việc ngắt liên lạc đã tạo cơ hội cho nhóm của tôi phát triển, tiến bộ và thực hành việc tự đưa ra nhận định riêng. Tuy nhiên, đối với vài người trong chúng ta, hoàn toàn ngắt liên lạc có thể không khả thi. Điều này dẫn chúng ta đến với sự lựa chọn thứ hai… 2. Liên lạc có sắp xếp. Hãy chọn một thời điểm nhất định – và khung thời gian – vào mỗi buổi chiều khi bạn có thể cho phép người khác liên lạc bạn. Vài phút vào mỗi cuối ngày (hoặc là, nếu bạn có thể xoay sở được, cách vài ngày) để trả lời email và gọi điện thoại.

Đương nhiên, trước khi lên kế hoạch, bạn cần phải thừa nhận với bản thân rằng bạn sẽ làm việc trong kỳ nghỉ. Nhưng dành ra một ít thời gian để làm việc nghĩa là bạn dành hết số thời gian còn lại để không làm việc. Và điều đó có thể cứu vãn kỳ nghỉ của bạn.

Chiến lược này hữu ích ngay cả khi bạn không đi nghỉ mát, tuy nhiên thời gian làm việc sẽ thường xuyên hơn. Xác định thời điểm dành cho email và các cuộc gọi mỗi ngày sẽ giúp bạn tránh được nguy cơ của công nghệ, thứ đã giành quyền kiểm soát nhiều mặt trong cuộc sống của chúng ta. Nó cho phép chúng ta tập trung vào một việc trong thời gian dài hơn mà không bị gián đoạn.

Xác định khoảng thời gian cụ thể giúp đặt ra những kỳ vọng rõ ràng – cho bạn, cho những người khác trong kỳ nghỉ của bạn, và cho những người liên lạc với bạn. Mọi người đều thấy nhẹ nhõm.

Nhờ trời, khi tôi trở về sau một tháng đi xa, công ty của Ross đã không bị đình trệ. Họ đã không quên tôi, và không thay thế tôi. Lần tới, khi tôi đi nghỉ mát, chắc chắn tôi sẽ mang theo laptop. Tôi vẫn muốn trong phạm vi liên lạc được nếu ai đó cần tôi. Nhưng chỉ nửa giờ mỗi ngày.

Khi bạn đi nghỉ mát – hoặc vào bất kỳ thời điểm nào bạn muốn được yên tĩnh – hãy sắp xếp một khoảng thời gian nhất định cho những việc mà nếu không sắp xếp thì nó sẽ giành quyền kiểm soát tất cả những khoảnh khắc khác của bạn.

Vị trí hiện tại của chúng ta Biết khi nào nên đồng ý và làm thế nào để nói lời từ chối. Biết khi nào nên nói thẳng với một người nào đó và làm thế nào để vạch ra ranh giới với họ và, trong nhiều trường hợp, với cả chính bản thân bạn. Điều đó tạo nền tảng giúp bạn kiểm soát những yêu cầu mà người khác đặt ra cho bạn.

Tuy nhiên, có những mối phân tâm khác mà bạn khó kiểm soát hơn: mối phân tâm mà bạn không thể đổ lỗi cho bất kỳ ai khác. Mối phân tâm do bạn tự tạo ra.

Làm chủ bản thân Ngay cả khi chúng ta đang làm việc một mình, có thể là trong căn phòng đóng kín, không có ai làm phiền, thì theo cách nào đó, chúng ta vẫn thường tìm ra những phương thức rất sáng tạo để tự làm mình phân tâm. Có thể đó là sự cám dỗ của một email mới nhận được. Hoặc khao khát to lớn về sự cầu toàn khiến chúng ta bỏ dở những nỗ lực đeo bám một dự án khi nó trông có vẻ tệ hại. Có thể chúng ta đang làm việc cật lực, nhưng nỗ lực đó dường như không mang đến kết quả gì, và chúng ta không biết làm gì khác, vì vậy chúng ta gần như cảm thấy bị thôi thúc bỏ cuộc.

Có những mối phân tâm mà chúng ta thường trải nghiệm vào bất cứ khi nào ta cố gắng hoàn thành một việc có ý nghĩa và đòi hỏi cao. Thật may là, một vài công cụ về tư duy có thể giúp chúng ta giữ vững cam kết của mình – và theo đuổi nó đến cùng – khi chúng ta có ý định từ bỏ.

Trong những chương kế tiếp, chúng ta sẽ thấy trong vài trường hợp, việc tự làm mình xao nhãng có thể trở nên hữu dụng, còn ôm đồm nhiều việc lại vô ích. Sau đó chúng ta sẽ khám phá xem làm thế nào mà việc trở nên hiệu quả và chỉ làm đúng phân nửa vẫn tốt hơn là hoàn hảo và không bao giờ sẵn sàng. Và tại sao sự linh động có thể là kỹ năng quan trọng nhất trong tất cả kỹ năng.

Tuy nhiên, đầu tiên phải thừa nhận rằng không phải mọi sự phân tâm đều xấu. Thật ra, đôi khi cách tốt nhất để chống lại những phiền hà gây xao nhãng chính là tự tạo ra một vài sự phiền hà có hiệu quả.

41. Obama Có Đeo Dây Chuyền Ngọc Trai Không?

Tạo ra những thứ gây phân tâm hiệu quả

Tiếng hét vang lên vài phút trước bữa sáng. Theo như tôi biết, thì đứa con trai 2 tuổi của chúng tôi, Daniel, đã giật cây bút dạ của Isabelle, đứa con gái 7 tuổi của tôi, khi con bé đang vẽ. Và nếu bạn không cho rằng đây là vấn đề nghiêm trọng, thì rõ ràng là bạn chưa có con.

Tôi đã thử cách nói thông thường: “Bố biết là con rất bực; em mới 2 tuổi thôi, con yêu, và em không hiểu biết bằng con; bức tranh như thế này là đẹp lắm rồi; con cũng cần phải ngừng vẽ, đã đến giờ ăn sáng rồi; con còn cả đống bút dạ mà; thôi được, đủ rồi – đừng khóc nữa.” Chẳng có tác dụng gì.

Và rồi tôi nhớ đến một nghiên cứu mà tôi đã đọc. “Isabelle,” tôi hỏi, “con đang mặc áo mới đấy à?” “Vâng ạ,” con bé đáp, vẫn đang khóc.

“Phía trước là hình ai thế?”

Con bé nhìn áo của nó. “Obama ạ.” Nó không còn khóc nữa.

“Gì? Không thể nào. Đó là phụ nữ! Obama có đeo dây chuyền ngọc trai không?” Tôi hỏi.

Con bé cười to.

Bài nghiên cứu mà tôi nhớ đến là một thí nghiệm về kẹo dẻo nổi tiếng được tiến hành với những đứa trẻ 4 tuổi vào những năm 1960 bởi Walter Mischel, giáo sư tâm lý học của Đại học Stanford. Ông ấy đặt kẹo dẻo lên chiếc bàn trước mặt một đứa trẻ và nói rằng ông ấy cần phải ra ngoài trong vài phút. Đứa bé được phép ăn viên kẹo dẻo đó khi ông ấy đi khỏi, nhưng nếu nó có thể đợi đến khi ông ấy trở lại thì ông ấy sẽ cho nó hai viên kẹo dẻo. Rồi ông ấy ra ngoài, một máy quay phim đã ghi lại những sự việc xảy ra sau đó.

Tiến sĩ Mischel hứng thú với việc tìm hiểu điều gì đã khiến một vài đứa trẻ có thể trì hoãn thời điểm ăn kẹo trong khi những đứa khác lại đầu hàng. Đa số bọn trẻ không chịu nổi trong vòng chưa đến 3 phút. Tuy nhiên, vài đứa có thể chịu được trong suốt 20 phút cho đến khi giáo sư quay lại. Và kết quả là chúng được thưởng không chỉ là thêm một viên kẹo nữa. Như một nghiên cứu tiếp theo sau đó cho thấy, những đứa trẻ này có những mối quan hệ tốt đẹp hơn, đáng tin cậy hơn, và thậm chí là ghi được trung bình 210 điểm cao hơn trong kỳ thi SAT so với những đứa trẻ không thể chống lại cám dỗ của viên kẹo dẻo.

Vậy thì đâu là bí quyết của những đứa kiềm chế được? Chúng có ý chí hơn? Có kỷ luật hơn? Hay có lẽ chúng không thích kẹo lắm? Có lẽ chúng sợ?

Hóa ra không có nguyên nhân nào đúng cả. Mà là phương pháp. Cùng loại phương pháp mà tôi đã dùng với Isabelle.

Sự phân tâm.

Thay vì chú tâm vào việc không ăn kẹo dẻo, chúng đã bịt mắt lại, ngồi dưới gầm bàn, hoặc hát một bài. Chúng không kháng cự lại mong muốn. Chúng đơn giản chỉ tránh né nó.

Chúng ta đối diện với hai thử thách khi cố gắng kiểm soát hành vi của mình: thử thách của lúc bắt đầu (tập thể dục, gọi thêm một cú điện thoại chào hàng nữa, làm thêm một giờ đồng hồ nữa cho bài thuyết trình, viết bản kế hoạch nọ) và thử thách của sự kiềm chế (đừng ăn cái bánh đó, đừng nói quá nhiều trong cuộc họp đó, đừng lớn tiếng lại, đừng giúp nhân viên của bạn giải quyết vấn đề).

Nếu chúng ta giỏi trong việc chế ngự thử thách của lúc bắt đầu, nghĩa là chúng ta giỏi trong việc khiến bản thân mình tập trung, phá vỡ sự kháng cự bằng ý chí sắt đá. Nói cách khác, chúng ta giỏi trong việc tránh bị phân tâm.

Điều này, như thí nghiệm đã cho thấy, lại chính xác là thứ khiến chúng ta thất bại khi gặp phải thử thách của sự kiềm chế. Tập trung vào việc kháng cự lại sự cám dỗ chỉ khiến nó trở nên khó kháng cự hơn. Trong trường hợp không được ăn bánh, sử dụng ý chí chỉ khiến chúng ta có nhiều khả năng sẽ ăn bánh hơn thôi. Hoặc là nói quá nhiều trong buổi họp. Hoặc lớn tiếng trả lời lại.

Hãy thử thí nghiệm này: Trong 10 giây tới, đừng nghĩ về con voi màu trắng. Làm đi. Thử đi. Chỉ cần đảm bảo rằng bạn không nghĩ về con voi màu trắng.

Không thể được, đúng không? Bí quyết ở đây là khiến bạn phân tâm bằng cách tập trung vào một điều hoàn toàn khác.

Quy tắc rất đơn giản: Khi bạn muốn làm một điều gì đó, hãy tập trung.

Khi bạn không muốn làm điều gì đó, hãy xao nhãng.

Sự xao nhãng luôn mang tiếng xấu. Nó được xem như thứ cản trở chúng ta đạt được mục tiêu. Chúng ta bị phân tâm.

Sự tập trung, mặt khác, được xem là tích cực và chủ động – việc bạn thực hiện để đạt được mục tiêu.

Nhưng kỹ năng phân tâm bây giờ lại quan trọng hơn bất kỳ lúc nào. Chúng ta đang sống trong thời đại sợ hãi – khủng bố, hiện tượng nóng lên toàn cầu, nạn bắt cóc trẻ em, nền kinh tế bất ổn – khiến chúng ta giảm năng suất làm việc và tệ hơn, tàn phá sức khỏe, các mối quan hệ và hạnh phúc của chúng ta.

Không may là, chúng ta càng lo sợ thì chúng ta càng đọc nhiều hơn về căn nguyên của nỗi sợ khi cố gắng tự bảo vệ mình. Sợ phải mất việc hay mất số tiền dành dụm bấy lâu nay? Nhiều khả năng là bạn theo dõi thị trường một cách sát sao và đọc nhiều bài báo kinh tế hơn bao giờ hết. Theo một cuộc thăm dò gần đây được công bố bởi Hiệp hội Giấc ngủ Quốc gia, một phần ba dân số Mỹ đang mất ngủ vì lo lắng về vấn đề tài chính cá nhân cũng như tình hình thảm hại của nền kinh tế Mỹ.

Giải pháp? Sự phân tâm. Hãy đọc một quyển sách hay. Xem phim. Chơi với đứa bé 4 tuổi. Nấu và ăn một bữa với bạn bè. Ra ngoài đi dạo. Lao mình vào công việc.

Sự phân tâm, trên thực tế, cũng giống như sự tập trung. Để khiến mình xao nhãng khỏi việc X, bạn cần phải tập trung vào việc Y.

Vị CEO của một công ty tầm trung than phiền với tôi về Phillip, một lãnh đạo cấp cao luôn theo dõi sát sao từng công việc nhỏ của nhân viên dưới trướng.

“Phillip có bất kỳ đam mê đặc biệt nào mà anh biết không?” Tôi hỏi.

“Môi trường,” anh đáp.

Tôi hỏi anh ấy vấn đề đó có quan trọng với công ty hay không, và anh ấy trả lời có.

"Tuyệt vời," tôi nói. "Hãy lập một nhóm chuyên giải quyết các vấn đề về môi trường trong công ty, và yêu cầu Phillip làm trưởng nhóm."

Anh ấy có vẻ lo lắng. "Không phải điều đó sẽ khiến anh ta phân tâm khỏi các trách nhiệm thường ngày sao?"

Tôi cười. "Tôi hy vọng là vậy."

Sự phân tâm khi được dùng một cách có chủ ý có thể mang lại giá trị.

42. Bạn Có Phê Thuốc Khi Đang Làm Việc Không?

Tránh làm nhiều việc cùng một lúc

Tôi đang tham dự một cuộc họp và quyết định gửi một email cho khách hàng.

Tôi biết, tôi biết. Bạn sẽ nghĩ rằng tôi đã học được bài học rồi.

Ở chương 32, "Cú Đấm Kết Hợp," tôi đã viết về sự nguy hiểm của việc làm nhiều việc cùng lúc – dùng điện thoại khi đang lái xe – và tôi đề xuất một cách để dừng lại.

Nhưng hiện giờ tôi không phải ngồi trong xe. Tôi an toàn. Tại bàn làm việc của mình. Chuyện gì có thể xảy ra cơ chứ?

Ừ thì, tôi đã gửi cho anh ấy một email. Sau đó tôi lại gửi một cái nữa, lần này có đính kèm tài liệu mà tôi đã quên gửi ở email trước đó. Cuối cùng, email thứ ba được gửi để giải thích cho anh ấy biết lý do tại sao tài liệu đính kèm lại không phải là thứ anh ấy trông đợi. Khi cuối cùng cũng tập trung vào cuộc họp, tôi nhận ra tôi đã không nghe câu hỏi mà ngài chủ tịch hỏi tôi. Tôi thề rằng tôi không có đang phê thuốc.

Nhưng tôi có thể đã như vậy. Một nghiên cứu cho thấy người bị email và các cuộc điện thoại làm cho mất tập trung sẽ có chỉ số thông minh giảm mười điểm. Ảnh hưởng của việc giảm mười điểm này là gì? Nó giống như hậu quả của một đêm mất ngủ. Tác động gấp đôi so với việc hút cần sa.

Thực hiện nhiều việc cùng lúc là một cách khiến chúng ta nghĩ rằng mình sẽ hoàn thành nhiều việc hơn. Trên thực tế, năng suất làm việc của chúng ta giảm đến 40%, bởi vì chúng ta không – và không thể – làm nhiều việc một lúc. Chúng ta chuyển từ việc này sang việc khác một cách chóng vánh, tự làm mình bị gián đoạn một cách không hiệu quả, lãng phí thời gian trong quá trình thực hiện.

Bạn có thể nghĩ rằng mình khác biệt. Rằng bạn đã làm như thế nhiều đến mức bạn trở nên rất giỏi về việc đó. Luyện tập tạo nên sự hoàn hảo, và đại loại thế.

Nhưng bạn sai rồi. Nghiên cứu cho thấy người ôm đồm quá nhiều việc không giỏi bằng những người ít ôm đồm hơn. Nói cách khác, trái ngược với gần như mọi khía cạnh khác trong cuộc sống, bạn càng làm nhiều việc cùng lúc thì bạn càng kém khả năng trong việc đó. Luyện tập, trong trường hợp cá biệt này, sẽ chống lại bạn.

Vậy nên tôi quyết định thử nghiệm trong một tuần. Không làm nhiều việc một lúc. Tôi muốn xem điều gì sẽ xảy ra, phương pháp nào có ích, và tôi có nên duy trì nó hay không.

Nhìn chung là tôi làm được. Khi tôi đang nghe điện thoại, toàn bộ những gì tôi làm là nghe điện thoại. Trong cuộc họp, tôi không làm gì khác ngoại trừ tập trung vào cuộc họp. Bất kỳ sự quấy rối nào – email, điện thoại, những tiếng gõ cửa – tôi đều bỏ qua cho đến khi tôi hoàn thành việc mình đang làm.

Khi tôi đánh giá lại vào cuối tuần, tôi phát hiện ra 6 điều sau đây:

Đầu tiên, nó khá là thú vị. Đặc biệt là khi tôi ở cùng bọn trẻ. Tôi tắt điện thoại và thấy mình gắn bó sâu sắc hơn và thật sự hiện diện ở đó với chúng. Tôi chưa bao giờ nhận ra rằng một khoảnh khắc kiểm tra email ngắn ngủi đã khiến tôi rời xa những con người và công việc ngay trước mắt mình một cách đáng kể như thế nào. Đừng cười nhé, tôi thật sự – và đây là lần đầu tiên trong một thời gian dài – lưu tâm đến vẻ đẹp của những chiếc lá tung bay trong gió.

Thứ hai, tôi đã tạo ra bước tiến vượt bậc trong những công việc đầy thử thách. Loại công việc đòi hỏi phải đầu tư suy nghĩ và kiên trì. Loại công việc mà tôi thường cố gắng lơ đi, như viết lách hay lập chiến lược. Vì tôi cự tuyệt việc cho phép bản thân mình xao nhãng, tôi đã tập trung làm việc đó, và tiến bộ đáng kể.

Thứ ba, mức độ căng thẳng của tôi giảm đáng kể. Nghiên cứu chỉ ra rằng làm nhiều việc cùng lúc không chỉ không hiệu quả, mà còn gây căng thẳng. Và tôi thấy điều đó đúng. Thực hiện mỗi lần một việc thật sự khiến người ta thanh thản. Tôi cảm thấy được giải thoát khỏi áp lực của việc tung hứng quá nhiều quả bóng một lúc. Cảm giác cực kỳ yên tâm khi hoàn thành một công việc trước khi bắt đầu việc kế tiếp.

Thứ tư, tôi mất hết kiên nhẫn với những việc mà tôi cho rằng không đáng để dành thời gian. Cuộc họp kéo dài một giờ đồng hồ có vẻ như không bao giờ kết thúc, và một cuộc đối thoại lòng vòng, vô nghĩa thì không thể chịu đựng nổi. Nói cách khác, tôi trở nên tập trung toàn bộ vào việc hoàn thành nhiệm vụ. Vì tôi không làm bất kỳ điều gì khác, tôi cảm thấy mau chán hơn. Tôi không thể chịu được khoảng thời gian bị lãng phí.

Thứ năm, tôi rất kiên nhẫn đối với những việc mà tôi cảm thấy hữu ích và thú vị. Khi tôi lắng nghe Eleanor, tôi hoàn toàn không vội vã. Khi tôi động não giải quyết một vấn đề khó, tôi dính luôn với nó. Không điều gì xê dịch được sự chú ý của tôi, thế nên tôi có thể chuyên tâm vào một việc mà tôi đang làm.

Thứ sáu, có lẽ là điều quan trọng nhất, nó không có mặt trái. Bạn không mất gì cả khi không thực hiện nhiều việc một lúc. Không có dự án nào bị bỏ ngang. Không ai tức giận với tôi vì tôi không trả lời điện thoại hoặc hồi đáp email ngay thời điểm tôi nhận được chúng.

Đó là lý do tại sao thật đáng ngạc nhiên khi chúng ta lại khó kháng cự lại ý muốn làm nhiều việc một lúc như vậy. Nếu không có bất lợi gì của việc không làm nhiều việc một lúc, tại sao chúng ta không đơn giản là đừng làm?

Tôi nghĩ đó là vì bộ não của chúng ta hoạt động nhanh hơn rất nhiều so với thế giới bên ngoài. Trong một phút, số từ bạn có thể nghe được nhiều hơn số từ mà người khác có thể nói ra. Chúng ta có rất nhiều thứ để làm, tại sao lại lãng phí thời gian? Khi bạn đang nghe điện thoại của ai đó, tại sao không dùng năng lực trí tuệ dư thừa để sắp xếp một chuyến đi?

Điều chúng ta không nhận ra là chúng ta đã sử dụng năng lực trí tuệ đó vào việc đánh giá tình huống, suy nghĩ về những gì chúng ta đang nghe, vận dụng sự sáng tạo, và giữ kết nối với những gì đang diễn ra xung quanh. Điều chúng ta không nhận ra là đó không phải là năng lực dư thừa. Bạn có thể không cảm nhận được nó, nhưng nó đang được sử dụng, ngay tại thời điểm và địa điểm đó. Và chuyển hướng sử dụng nó sẽ gây ra hậu quả tiêu cực.

Vậy làm thế nào để chống lại ý muốn thực hiện nhiều việc cùng một lúc?

Đầu tiên, rõ ràng nhất: Cách tốt nhất là tránh sự gián đoạn. Thông thường khi tôi viết, tôi sẽ viết vào 6 giờ sáng khi không có việc gì có thể khiến tôi phân tâm. Tôi ngắt kết nối mạng, và tắt luôn điện thoại. Trong xe, tôi để điện thoại trong cốp xe. Làm quá? Có thể. Nhưng đa số chúng ta không nên tin tưởng bản thân trong mấy chuyện này.

Thứ hai, ít rõ ràng hơn: Hãy dùng sự mất kiên nhẫn như một lợi thế.

Hãy đặt ra những thời hạn ngắn đến mức không thực tế. Giảm một nửa thời gian họp. Cho bản thân chỉ một phần ba thời gian mà bạn nghĩ mình cần để hoàn thành công việc.

Bởi vì để khiến công việc tiến triển thì không gì sánh được với các thời hạn đặt ra. Và khi mọi thứ tiến triển nhanh chóng, chúng ta không có cách nào khác ngoài việc tập trung vào công việc. Có bao nhiêu người vừa chạy đua vừa nhắn tin? Nếu bạn thật sự chỉ có 30 phút để hoàn thành bài thuyết trình mà bạn nghĩ sẽ mất đến một giờ đồng hồ, có thật là bạn sẽ trả lời cuộc gọi kia không?

Thú vị là, bởi vì thực hiện nhiều việc một lúc sẽ rất căng thẳng, việc thực hiện mỗi lần một việc để đáp ứng được thời hạn gấp rút thật sự sẽ giảm căng thẳng cho bạn. Nói cách khác, thực hiện công việc trong thời hạn ngắn hơn có thể giúp bạn trở nên hiệu quả hơn và thư giãn hơn.

Cuối cùng, sẽ rất tốt nếu bạn ghi nhớ rằng chúng ta không hoàn hảo. Thỉnh thoảng, bạn có thể cho phép bản thân mình ôm đồm hơi nhiều việc một chút cũng không sao cả. Như khi tôi hoàn tất chương này, Daniel, đứa con trai 2 tuổi của tôi, bước vào văn phòng, leo lên đùi tôi, mỉm cười nhìn tôi và nói, “Con muốn xem phim hoạt hình Công Ty Quái Vật, nha bố.”

Thế là, tôi đang viết câu văn này với phần màn hình bên trái trong khi Daniel ngồi trên đùi tôi và xem phim ở phần bên phải.

Đôi khi, chúng ta chỉ đơn giản là không thể không ôm đồm hơi nhiều việc một lúc.

Chúng ta không thật sự thực hiện nhiều công việc một lúc. Chúng ta chuyển từ việc này sang việc kia. Và điều đó không hiệu quả, không có tác dụng và thậm chí đôi khi còn nguy hiểm. Hãy chống lại ham muốn đó.

43. Vấn Đề Không Phải Là Những Kỹ Năng Ta Thật Sự Có

Vượt qua chủ nghĩa cầu toàn

Theo Hệ thống Dữ liệu Hạnh phúc Thế giới (vâng, đúng là có một thứ như vậy đấy), Iceland là nơi hạnh phúc nhất thế giới. Đúng vậy, là Iceland. Vâng, tôi biết nơi đó lạnh lẽo và u ám sáu tháng trong năm. Tôi chỉ đang đưa ra thông tin cho bạn thôi.

Bí quyết hạnh phúc của họ? Eric Weiner, tác giả của của quyển The Geography of Bliss, đã đến Iceland để tìm hiểu. Sau khi phỏng vấn một số người Iceland, Weiner phát hiện rằng văn hóa của họ không nhấn mạnh sự thất bại. Người Iceland không sợ thất bại – hoặc sự không hoàn hảo – nên họ có quyết tâm cao hơn trong việc theo đuổi những gì mình thích. Đó là một lý do khiến Iceland có nhiều nghệ sĩ tính theo tỷ lệ dân số hơn bất kỳ quốc gia nào khác. “Không một ai trên hòn đảo đó nói với họ rằng họ không có khả năng, thế nên họ cứ tiếp tục ca hát, vẽ vời và viết lách,” Weiner viết.

Điều đó khiến họ làm việc hiệu quả một cách đáng kinh ngạc. Họ không chỉ ngồi đó suy nghĩ là họ muốn làm cái gì. Họ bắt tay vào làm. Nhà tâm lý học Mihaly Csikszentmihalyi, tác giả quyển Flow: the Psychology of Optimal Experience đã viết, “Không phải những kỹ năng chúng ta thật sự có quyết định cách chúng ta cảm nhận, mà là những kỹ năng chúng ta nghĩ mình có.”

Vì vậy nếu bạn nghĩ rằng bạn giỏi ở một lĩnh vực nào đó, dù đúng dù không, bạn cũng sẽ bắt tay vào thực hiện nó. Điều ngược lại cũng đúng: Nếu bạn nghĩ rằng bạn không giỏi ở một lĩnh vực nào đó, bạn sẽ không thực hiện nó.

Bây giờ, một số người sẽ nghĩ, Chờ đã, không phải Iceland đã phá sản sao? Đúng rồi đấy. Có những thời điểm – những sự việc – mà chúng ta không thể chấp nhận sự thất bại. Hệ thống kinh tế của một quốc gia là một ví dụ điển hình. Một ca phẫu thuật tim cũng vậy. Nhưng đối với phần lớn các dự án mà chúng ta đang làm thì sao? Thất bại có thể là một dấu hiệu tốt. Nó có nghĩa là bạn đã bắt đầu.

Một người bạn của tôi, Raphael, từng có thời điểm muốn bắt đầu công việc dạy đàn ghi-ta. Nhưng anh ấy vẫn chưa thực hiện. Tại sao? Khi xem xét những lời giải thích và biện hộ khác nhau của anh ấy, bạn sẽ thấy chung quy chúng chỉ là một vấn đề đơn giản.

Anh ấy là người cầu toàn.

Nghĩa là anh ấy sẽ không bao giờ cảm thấy mình đàn ghi-ta đủ giỏi để có thể hướng dẫn lại cho người khác. Và anh ấy sẽ không bao giờ nhận thấy anh ấy có đủ kiến thức về điều hành công việc kinh doanh để bắt tay vào thực hiện nó.

Những người cầu toàn rất khó khăn để bắt đầu công việc và hoàn thành chúng lại càng khó khăn hơn. Ban đầu, chính họ là người chưa đủ sẵn sàng. Đến phút cuối, chính sản phẩm của họ chưa đủ sẵn sàng. Như vậy, hoặc là bản thân họ không viết kịch bản phim, hoặc là kịch bản đó cứ nằm mãi trong ngăn tủ suốt 10 năm bởi vì họ không muốn cho ai xem nó.

Nhưng thế giới này không tưởng thưởng sự hoàn hảo. Nó tưởng thưởng tính hiệu quả.

Và tính hiệu quả chỉ có thể đạt được thông qua sự không hoàn hảo. Hãy đưa ra quyết định. Theo đuổi nó đến cùng. Học hỏi từ kết quả nhận được. Lặp lại hết lần này đến lần khác. Đó là phương pháp khoa học thử nghiệm và sai sót. Chỉ khi đi qua sự không hoàn hảo thì chúng ta mới bắt đầu chạm vào những mảnh nhỏ của sự hoàn hảo.

Vậy thì, làm sao để thoát khỏi chủ nghĩa hoàn hảo? Tôi có ba ý tưởng sau:

1. Đừng cố gắng làm một cái lớn cho đúng. Hãy cứ bắt đầu trước đã. Đừng viết một quyển sách, hãy viết một trang sách. Đừng tạo ra toàn bộ bài thuyết trình, hãy làm một slide thôi. Đừng trông mong vào việc trở thành một nhà quản lý giỏi trong 6 tháng đầu tiên, hãy cố gắng đưa ra những kỳ vọng rõ ràng. Hãy chọn một mục tiêu nhỏ, có thể thực hiện được và hoàn thành nó. Sau đó theo đuổi cái kế tiếp.

Từng bước đi nhỏ đó sẽ cho bạn cơ hội thành công thường xuyên hơn, nhờ đó giúp bạn xây dựng sự tự tin. Nếu mỗi mục tiêu của bạn có thể được hoàn thành trong vòng chưa đến một ngày, bạn sẽ có rất nhiều cơ hội để thành công.

2. Làm những việc bạn thấy đúng, không phải người khác thấy đúng. Eleanor là một người mẹ tuyệt vời của ba đứa con của chúng tôi. Giấc ngủ của chúng đặc biệt quan trọng với cô ấy, và trong thời gian đầu làm mẹ, cô ấy đọc một đống sách dạy làm cha mẹ, mỗi quyển đưa ra một lời khuyên khác nhau về việc làm thế nào để dỗ trẻ ngủ ban đêm. Và các chuyên gia này mâu thuẫn với nhau.

Thành công duy nhất mà những quyển sách đó mang lại chính là khiến cô ấy tin rằng cô ấy không biết mình đang làm gì. Chỉ khi vứt hết đống sách đó qua một bên thì cô ấy mới có thể tìm ra phương thức làm mẹ của riêng mình. Không phải cô ấy đã tìm ra câu trả lời. Thật ra, thứ giúp ích chính là việc cô ấy không tìm kiếm câu trả lời nữa.

Điều cô ấy tìm ra chính là đáp án của cô ấy, và nó cho phép cô ấy ổn định vai trò làm mẹ của mình. Nó giúp cô ấy bình tĩnh hơn, kiên trì hơn, tự tin hơn. Và điều đó, một cách hiển nhiên, đã giúp bọn trẻ ngủ ngon hơn.

Hãy đọc sách, lắng nghe và học hỏi từ người khác. Nhưng sau đó hãy để những lời khuyên sang một bên, và nhắm vào điều mà tôi cho rằng chính là tiêu chuẩn vàng mới: vừa đủ tốt.

Hãy là một bậc phụ huynh vừa đủ tốt. Một nhân viên vừa đủ giỏi. Một nhà văn vừa đủ hay. Điều đó sẽ giúp bạn tiếp tục tiến tới. Bởi vì, suy cho cùng, bí quyết của sự hoàn hảo không phải là thực hiện tốt. Mà là thực hiện thường xuyên. Nếu làm như vậy, cuối cùng bạn sẽ làm tốt.

3. Hãy chọn bạn bè, đồng nghiệp và cấp trên một cách thông minh. Những lời phê bình là hữu ích miễn nó được đưa ra với tinh thần xây dựng. Còn các lời phê bình xuất phát từ lòng đố kỵ hoặc sự thiếu tự tin hoặc kiêu ngạo hoặc từ sự thiếu hiểu biết? Lờ nó đi.

Và nếu bạn là một quản lý, nhiệm vụ trước nhất của bạn là không gây ra thiệt hại. Một người bạn của tôi, Kendall Wright, từng nói rằng công việc của một nhà quản lý là loại bỏ các chướng ngại vật đang ngăn cản nhân viên mình cống hiến tối đa. Đó là một định nghĩa hay nhất mà tôi từng được nghe.

Tuy nhiên, đôi khi, chúng ta chính là chướng ngại vật đó. Là quản lý, chúng ta thường là người đứng ra đánh giá người khác và công việc của họ. Và khi chúng ta trở nên quá khắt khe với ai đó, hoặc theo dõi họ quá sát sao, hoặc thường xuyên chỉnh sửa họ, hoặc tập trung vào sai lầm hơn là thành công của họ, thì chúng ta sẽ khiến sự tự tin của họ bị bào mòn. Không có sự tự tin thì chúng ta không thể đạt được bất kỳ điều gì.

Hãy quan sát một người thực hiện 7 công việc trước khi bạn chỉ ra một việc mà họ làm sai. Giữ tỷ lệ 1/7 đó và bạn sẽ giúp nhân viên của mình đi đúng hướng.

Ba ý tưởng trên là một khởi đầu tốt. Tuy nhiên, đừng lo lắng đến việc thực hiện chúng một cách hoàn hảo. Chỉ cần vừa đủ tốt thôi.

Thế giới của chúng ta không tưởng thưởng sự hoàn hảo. Nó tưởng thưởng tính hiệu quả.

44. Vì Sao Điều Này Không Hiệu Quả Với Bạn?

Giá trị của việc làm đúng một nửa

Ngày nay chúng ta ít khi một mình hoàn thành việc gì. Trong hầu hết thời gian, chúng ta có cộng sự, đồng nghiệp, nhân viên, bạn bè, khách hàng, đối tác – và danh sách còn nhiều nữa – để làm việc cùng. Và thông thường, khả năng chúng ta hoàn thành công việc, ít ra là một phần công việc, phụ thuộc vào thiện ý và nỗ lực hoàn thành công việc của họ.

Thế nên để họ hợp tác, chúng ta tạo ra những bài thuyết trình dài dòng văn tự để khiến nó trở nên thuyết phục – và chúng ta mất dần khán giả. Hoặc chúng ta tổ chức những buổi họp dài lê thê để đạt được sự đồng thuận – nhưng các đồng nghiệp chán chường của chúng ta lại đang dán mắt vào chiếc điện thoại. Có thể chúng ta cố gắng có được sự công nhận bằng cách gửi email đến rất nhiều người, nhưng thay vào đó họ chỉ đơn giản là xóa email, vì nó chẳng liên quan.

Bởi những thứ đó đều không hiệu quả. Thực tế, nó có hiệu quả chống lại chúng ta.

Có những lúc trong cuộc sống tôi hy vọng điều gì đó được thực hiện đúng đắn. Hoàn hảo. Như khi tôi khui hộp chiếc MacBook Air mới chẳng hạn. Hay như khi tôi rút tiền từ cây ATM.

Tuy nhiên, trong đa số trường hợp, tôi mong chờ thứ không hoàn hảo. Và khi làm việc với người khác, tôi nghĩ đó là một điều tốt – nhưng không phải với kiểu suy nghĩ nếu-tôi-mong-chờ-sự-không-hoàn- hảo-thì-tôi-sẽ-không-phải-thất-vọng.

Tôi không khuyên bạn an phận với sự không hoàn hảo. Tôi đang khuyên bạn nhắm đến nó.

Vài năm trước, một công ty dịch vụ tài chính lớn yêu cầu tôi giúp họ đưa ra một quy trình đánh giá kết quả công việc mới cho 2.000 người. “Tại sao lại là tôi? Tại sao các bạn không tự làm?” Tôi hỏi vị khách hàng tiềm năng của mình. Có vẻ lạ khi một tư vấn viên nói như vậy, nhưng tôi luôn luôn tin rằng các công ty tốt hơn là nên tự thực hiện công việc nếu họ có thể.

“Chúng tôi đã thử rồi!” Cô ấy trả lời với vẻ bực tức. “Chúng tôi xác định các tiêu chuẩn mà chúng tôi kỳ vọng từ mọi người. Chúng tôi tạo ra hệ thống để viết nhận xét đánh giá. Chúng tôi giao tiếp rất nhiều về việc này. Chúng tôi thực tế đã viết nhận xét cho họ. Nhưng họ không làm theo. Sau 2 năm tập huấn nhân viên, vẫn chỉ có 50% nhân viên thực hiện. Hiện tại chúng tôi đang nghĩ xem có nên thưởng thêm để mọi người đưa ra đánh giá nhận xét…”

“Chờ đã,” tôi cắt ngang lời cô ấy. “Cô sẽ trả thêm cho các quản lý để họ nói chuyện với nhân viên của họ à?”

Cô ấy có vẻ hơi ngượng ngùng.

“Hãy cho tôi 6 tháng,” tôi nói.

Khi xem lại các tài liệu, tôi rất ấn tượng, thậm chí là thấy sợ. Họ tập trung vào từng chi tiết nhỏ. Không chỉ những gì họ cung cấp cho nhân viên (tập tài liệu trông rất tuyệt vời), mà còn ở cách họ cố gắng khiến mọi người sử dụng hệ thống.

Họ làm theo tất cả các nguyên tắc của quy trình quản lý sự thay đổi truyền thống. Họ có các nhà tài trợ (những nhân vật cấp cao hay nói về tầm quan trọng của quản lý hiệu suất

làm việc). Họ có người giám sát sự thay đổi (những đối tượng có nhiệm vụ bảo đảm rằng mọi người cam kết thực hiện sự thay đổi đó). Họ có các mốc thời gian, kế hoạch trao đổi thông tin, và chương trình tập huấn.

Nhưng mà, vẫn chỉ có phân nửa số quản lý hoàn thành các đánh giá nhận xét của họ.

Tôi tập hợp nhóm của mình: 50 người ở rải rác 3 châu lục. Tôi thiết kế lại tài liệu, chương trình tập huấn, và các thông điệp. Rồi tôi bắt đầu thực hiện dần dần, theo đúng lịch trình.

Đó là một thất bại hoàn toàn và tuyệt đối. Mọi người kháng cự. Họ phàn nàn. Nhóm của tôi không tán thành.

Thế nên tôi thúc ép hơn nữa. Dù sao đi nữa, tôi đã tự tay thiết kế ra nó. Nó hoàn hảo.

Và đó là lúc tôi vỡ lẽ ra. Đương nhiên tôi nghĩ rằng quy trình đánh giá hiệu suất làm việc là hoàn hảo. Tôi đã tạo ra nó mà. Tôi sẽ vui sướng khi nó được sử dụng. Nhưng tôi không phải là người cần sử dụng nó. Đây là điều mà tôi phát hiện ra:

1. Hoàn hảo đối với tôi không phải là hoàn hảo đối với họ.

2. Họ không có sự hoàn hảo. Thật ra, hoàn toàn không tồn tại khái niệm họ. Có 2.000 cá nhân, mỗi người đều muốn những thứ khác một chút.

3. Tôi càng nghĩ nó hoàn hảo, thì tôi càng ít sẵn sàng để cho bất kỳ ai thay đổi nó.

4. Cách duy nhất để nó trở nên hữu dụng đối với mọi người là để cho mỗi người thay đổi nó cho phù hợp với anh ấy – hoặc cô ấy.

5. Cách duy nhất để mọi người sử dụng nó là cho phép họ thay đổi nó theo một cách nào đó.

6. Cách duy nhất tôi khuyến khích họ thay đổi nó và biến nó thành của họ là khi tôi tạo ra nó một cách không hoàn hảo.

Vì vậy tôi ngừng quy trình áp dụng hệ thống ngay lập tức. Và tôi thay đổi mọi thứ để khiến nó đúng một nửa, tốt một nửa. Nó không xinh đẹp, nhưng nó hữu dụng.

Thậm chí các buổi tập huấn cũng được thiết kế một nửa. Khi mỗi chương trình tập huấn đi được phân nửa, sau khi đã mô tả quy trình, tôi luôn luôn hỏi cùng một câu hỏi – một câu hỏi mà mọi người đều rất vui vẻ trả lời:

Tại sao điều này không có tác dụng với bạn?

“Biểu mẫu này có quá nhiều tiêu chuẩn. Tôi không có nhiều thứ như vậy để nói về nhân viên của mình và nó sẽ tốn rất nhiều thời gian.”

Tôi đáp lại mỗi câu trả lời với cùng một phản hồi:

Đó là một ý kiến hay. Vậy thì anh có thể thay đổi như thế nào để nó trở nên hữu ích?

“Tôi nghĩ tôi sẽ chỉ điền vào những tiêu chí áp dụng được cho nhân viên đó.”

Tuyệt vời.

“Ba nhân viên không báo cáo trực tiếp với tôi đề nghị tôi nhận xét về họ, và tôi không có gì để nói về họ hết.”

Đó là một ý kiến hay. Vậy thì anh có thể thay đổi như thế nào để nó trở nên hữu ích?

“Tôi có thể chuyển việc nhận xét đến người quản lý thích hợp.” Tốt lắm.

“Không có tiêu chuẩn nào trong đây liên quan trực tiếp đến vấn đề mà nhân viên của tôi mắc phải.”

Đó là một ý kiến hay. Vậy thì anh có thể thay đổi như thế nào để nó trở nên hữu ích?

“Tôi sẽ viết ra tiêu chuẩn mà tôi cho rằng thích hợp.” Quá tốt.

Từng chút một, chúng tôi giải quyết tất cả những vấn đề mà mọi người nêu ra. Từng chút một, họ đưa ra những thay đổi của chính họ. Từng chút một, họ làm chủ hệ thống đó và trở nên có trách nhiệm sử dụng nó.

Đây chỉ là ý tưởng cho sự thay đổi quy mô lớn? Không hề. Nó có ích khi bạn cần một ai đó tham gia chịu trách nhiệm cho một vấn đề nào đó. Hãy làm nó một nửa.

Bạn tuyển nhân viên mới? Hãy hoàn thành phân nửa bản mô tả công việc và hỏi cô ấy: Tại sao nó không thích hợp với cô? Khi cô ấy trả lời, bạn đáp lại: Đó là ý kiến hay. Vậy cô thay đổi nó như thế nào để nó thích hợp hơn? Cô ấy sẽ cảm thấy bạn buồn cười bởi vì, suy cho cùng, bạn là sếp và bạn mới là người nói cho cô ấy biết việc cần làm. Sau đó, bạn chỉ cần mỉm cười và chờ đợi câu trả lời của cô ấy và hai bạn sẽ cùng trao đổi lại với nhau về phạm vi công việc ngay tại đó, ngay thời điểm đó. Không có thời điểm hay nơi chốn nào tốt hơn để truyền tải thông điệp rằng cô ấy có trách nhiệm với sự thành công của chính mình.

Ủy thác công việc cho một người nào đó? Hãy giao nhiệm vụ cho anh ấy và hỏi: Tại sao anh cảm thấy việc này không hiệu quả với anh? Khi anh ấy trả lời, hãy đáp rằng: Đó là một ý kiến hay. Vậy thì anh có thể thay đổi như thế nào để nó trở nên hiệu quả?

Giờ mới đến phần khó: Khi ai đó thay đổi kế hoạch của bạn, bạn có thể nghĩ cách thức mới đó sẽ kém hiệu quả hơn. Hãy chống lại ý nghĩ muốn giải thích tại sao cách của bạn vượt trội hơn. Hãy chỉ mỉm cười và nói Tuyệt vời. Nỗ lực, động lực và trách nhiệm mà người đó có được từ việc thực hiện ý tưởng của chính mình sẽ bù đắp cho sự nhún nhường của bạn.

Điều này không chỉ áp dụng trong nội bộ. Nó còn là một cách bán hàng xuất sắc. Hãy giới thiệu sản phẩm phân nửa và nói… bạn đã đoán ra rồi đấy… Tại sao sản phẩm/dịch vụ này không phù hợp với anh/chị? Sau đó tiếp tục và thiết kế lại sản phẩm với sự tham gia của vị khách hàng tiềm năng. Bạn sẽ biến một khách hàng tiềm năng thành một đối tác, người cuối cùng sẽ mua ý tưởng của chính họ và rồi sẽ cộng tác với bạn để biến ý tưởng đó thành hiện thực.

Hãy quên các buổi thuyết trình dài loằng ngoằng và những cuộc họp lê thê đi. Trong tình hình suy thoái kinh tế, khi mấu chốt nằm ở việc đạt được nhiều hơn với ít nguồn lực hơn, thì việc hoàn thành công việc một nửa sẽ giúp bạn chỉ tốn một nửa công sức mà lại mang đến kết quả tốt hơn.

Điều này có tác dụng như thế nào trong trường hợp đánh giá hiệu suất công việc như đã đề cập ở trên? Một năm sau đó, số liệu đưa ra là: Chín mươi lăm phần trăm ban quản lý đã hoàn thành phần nhận xét của mình.

Không hoàn hảo, tôi hy vọng vậy. Điều đó, đương nhiên, chính là bí quyết thành công.

Đừng an phận với sự không hoàn hảo. Hãy nhắm đến nó.

45. Đừng Dùng Bóng Rổ Trong Sân Bóng Đá

Hãy linh hoạt

Tôi đang lái xe trên dãy núi ở vùng ngoại ô New York thì cơn bão tuyết đột ngột ập tới. Việc quan sát rất khó khăn, đường thì trơn trượt và tôi có thể cảm nhận được chiếc xe của mình đang bị gió quật. Tôi hoảng sợ.

Tôi nghĩ đến việc dừng xe lại và chờ đến khi bão tan, nhưng tôi không biết nó sẽ kéo dài bao lâu. Thế nên tôi tiếp tục đi, nhưng nhận ra là tôi cần phải thay đổi hoàn toàn cách lái xe. Tôi giảm tốc độ, mở đèn đi bão, tắt ra-đi-ô và điện thoại, rồi nhích từng chút một. Đoạn đường một giờ đồng hồ biến thành ba giờ đồng hồ, nhưng tôi đã đến nơi an toàn.

Đây là điều khiến tôi ngạc nhiên: Khi tôi thay đổi cách lái xe để phù hợp với hoàn cảnh, tôi thật sự tận hưởng nó. Sự yên tĩnh mang đến cảm giác thư giãn và tuyết thì đẹp ngỡ ngàng.

Lái xe giữa trời giông bão đòi hỏi bạn phải thay đổi cách lái xe; bạn cần phải cảnh giác và thích ứng với các điều kiện thời tiết thay đổi.

Chào mừng bạn đến với cuộc sống. Hoàn cảnh thay đổi liên tục – chóng vánh và thường xuyên cứ như thời tiết vậy – và nếu trong cơn mưa bạn vẫn thực hiện những việc giống như bạn đã làm khi trời nắng đẹp, thì bạn tiêu tùng rồi. Bạn cần phải thay đổi phương pháp.

Thay đổi không có nghĩa là làm những việc tương tự nhiều hơn: chăm chỉ bán hàng hơn, làm việc lâu hơn, quyết liệt hơn. Nó không giúp được gì cả. Nếu bạn đang chơi bóng rổ và đột nhiên thấy mình đứng trong sân bóng đá, thì việc dùng nhiều sức lực hơn để khiến quả bóng rổ nảy trên sân cỏ sẽ không có ý nghĩa gì. Bạn cần vứt quả bóng rổ đi, nhặt quả bóng đá lên, và dùng nó.

Và hãy lưu ý, khi đá bóng, bạn có đang sử dụng những kỹ năng, cơ bắp và chiến lược của môn bóng rổ hay không? Bạn có đang suy nghĩ và hành động như cầu thủ bóng rổ trên sân bóng đá không? Hay là bạn đã thật sự hoàn toàn thay đổi trò chơi? Bạn có trở thành cầu thủ bóng đá chưa?

Nếu thay đổi phương pháp, bạn không những có thể thành công tại thời điểm này, mà bạn còn mở rộng cách thức di chuyển nữa. Và một cách thức di chuyển linh hoạt hơn sẽ khiến công việc trở nên tốt đẹp hơn, hiệu quả hơn, vững chắc hơn và khiến con người tài giỏi hơn, hạnh phúc hơn.

Chúng ta thường xuyên nghe về tầm quan trọng của sự nhất quán. Hãy dẹp nó qua một bên. Hãy cố gắng không kiên định. Thay đổi hành động để phù hợp với môi trường đang thay đổi. Bởi vì nó luôn luôn thay đổi. Vì vậy sẽ không có một công thức nào giúp bạn vượt qua mọi tình huống mà bạn gặp phải.

À, có thể ngoại trừ cái này.

Trước khi bạn làm hay nói bất kỳ điều gì, hãy tự hỏi ba câu:

1. Tình huống gì? (Kết quả bạn muốn đạt được? Nguy cơ? Áp lực thời gian? Nhu cầu?) 2. Còn ai khác liên quan? (Thế mạnh của họ là gì? Khuyết điểm của họ? Giá trị? Nhu cầu thế nào?) 3. Tôi có thể giúp được gì? (Ưu điểm của bạn là gì? Khuyết điểm? Giá trị?) Lúc đó, và chỉ lúc đó, hãy quyết định xem bạn sẽ làm hoặc nói gì. Chọn câu trả lời phát huy được thế mạnh của bạn, tận dụng khuyết điểm của bạn, phản chiếu sự khác biệt của bạn, thể hiện niềm đam mê của bạn, và đáp ứng nhu cầu của người khác và phù hợp với tình huống mà bạn đang đối mặt.

Chẳng hạn như trường hợp môi trường kinh tế yếu kém. Tình huống gì? Trong thời đại mà những công ty lớn đang chùn bước, ưu thế cạnh tranh mới chính là niềm tin, độ tín nhiệm và các mối quan hệ.

Những ai liên quan? Hãy nghĩ đến khách hàng của bạn, đối tượng tiềm năng và nhân viên. Họ đang tìm kiếm điều gì trong tình hình này? Điểm yếu của họ ở đâu? Họ cần được hỗ trợ ra sao?

Sau đó, nghĩ về việc bạn có thể giúp đỡ họ như thế nào. Bạn có thể mang đến điều gì cho họ trong thời điểm này?

Một khi đã nghĩ thông suốt một cách tổng quát, hãy áp dụng nó vào thực tế khi các cơ hội cụ thể xuất hiện. Ví dụ, một khách hàng muốn hủy bỏ một phần dự án mà anh ấy từng quyết tâm theo đến cùng.

Ngay lập tức bạn sẽ phản ứng theo bản năng. Có thể bạn rất cần số tiền đó để giữ lợi nhuận. Có thể bạn tin tưởng rằng hợp đồng không bao giờ bị phá vỡ. Có thể bạn không tin tưởng khách hàng của bạn; bạn nghĩ rằng anh ấy đang lợi dụng bạn.

Nhưng trước khi bạn phản ứng theo bản năng, hãy dừng lại. Hít thở. Tự hỏi bản thân 3 câu hỏi. Đâu là kết quả bạn muốn đạt được? Số tiền tức thời? Một mối quan hệ bền vững? Chỗ đứng trong ngành? Hay thứ gì khác?

Biết rằng sự tin tưởng chính là lợi thế cạnh tranh mới, bạn có thể chọn cách phản ứng khác. Có thể bạn đưa ra cho khách hàng vài sự lựa chọn. Có thể đây không phải là phản ứng thông thường của bạn. Nhưng bạn nhận ra rằng nó sẽ thể hiện sự thấu hiểu giúp xây dựng niềm tin và mối quan hệ, thứ mà trong tình hình kinh tế này là một sự đầu tư đáng giá.

Rồi bạn khám phá thêm một điều khác nữa. Một tia sáng le lói trong nền kinh tế u ám. Khách hàng đặt bạn vào tình huống khó khăn, và bạn nương theo sự kiện đó, thể hiện tính cách thật của mình, thứ giúp tạo ra mối quan hệ sâu đậm hơn. Khi nền kinh tế được cải thiện, bạn sẽ có cơ hội giữ được khách hàng đó lâu dài. Khiến anh ấy trở thành người ủng hộ bạn, hay thậm chí là một người bạn, người sẽ giới thiệu bạn cho những khách hàng khác, bởi vì bạn đã mạo hiểm vì anh ấy.

Giờ đến phần thú vị: Cơ hội đó sẽ không bao giờ xuất hiện nếu nền kinh tế không trở nên tồi tệ, nếu khách hàng đó không cần sự giúp đỡ, và nếu bạn không dừng lại, hiểu rõ tình hình và nắm giữ cơ hội.

Những nhà đầu tư tài ba sẽ nói với bạn rằng họ kiếm tiền được là nhờ thị trường bất ổn. Nó cho họ cơ hội thu mua với giá rẻ. Nền kinh tế tồi tệ là cơ hội thúc đẩy các mối quan hệ tồn tại hàng thập kỷ. Thất bại là cơ hội để sửa chữa sai lầm và phát hiện các nhân viên, khách hàng và đối tác gắn bó sâu đậm và trung thành.

Thay đổi không phải là một sự phân tâm. Nó không phải là trở ngại. Nó không nhất thiết phải làm bạn chậm lại. Hãy nghĩ đến nó như một cơ hội để thể hiện sự linh hoạt của bạn và xây dựng lòng tin.

Dừng lại. Hít thở. Tự hỏi 3 câu hỏi. Biết đâu đấy, bạn sẽ nhìn thấy vẻ đẹp của cơn bão.

Hãy cảnh giác và thích ứng với các tình huống thay đổi. Bám sát mục tiêu, cho dù đó là mục tiêu gì.

Vị trí hiện tại của chúng ta Làm chủ bản thân. Theo đuổi đến cùng các ý tưởng cũng như cam kết của bạn. Biết được sự phân tâm nào hữu ích và sự phân tâm nào là trở ngại. Nhận biết khi nào bạn đang cố gắng để trở nên quá hoàn hảo, quá tập trung hay quá hiệu quả.

Với liều lượng thích hợp, những thứ đó có thể rất hữu dụng. Nhưng khi dùng sai liều lượng, chúng sẽ cản đường bạn. Và nếu bạn thấy khó khăn để hoàn thành công việc, đó là tín hiệu cho thấy chúng đang hoạt động chống lại bạn. Hoàn thành công việc một nửa, không hoàn hảo, linh hoạt và với một lượng xao nhãng có ích nhất định có thể là giải pháp giúp bạn không lạc lối và luôn tiến lên phía trước.

Làm chủ bản thân Ở phần 1, bạn chuẩn bị cho thành công của mình bằng cách hiểu rõ bản thân, sẵn sàng tự vấn, và chuẩn bị để tạm dừng và tập trung vào kết quả mà bạn muốn đạt được.

Ở phần 2, bạn kết hợp ưu điểm, khuyết điểm, sự khác biệt và đam mê của mình để khám phá bí quyết đưa bạn đến với thành công và hạnh phúc. Sau khi nhận thức được vài khó khăn có thể cản đường bạn, bạn chú trọng vào 5 việc chính (hoặc một con số cụ thể nào khác) mà bạn lựa chọn để tập trung thực hiện trong năm.

Ở phần 3, từ 5 việc chính đó, bạn tạo ra danh sách việc cần làm hàng ngày giúp bạn di chuyển theo hướng mà bạn muốn đi. Sử dụng bản kế hoạch 18 phút, danh sách việc cần làm và thời gian biểu để giữ vững tiến độ mỗi ngày, quan sát cái nào hiệu quả và cái nào cần thay đổi.

Ở phần 4, bạn học được rằng đôi khi sự phân tâm là có ích. Nhưng khi nó không có ích, bạn cần đến một loạt những công cụ – lời nói, hành động, suy nghĩ – để chế ngự nó. Rèn luyện khả năng làm chủ bước khởi đầu, làm chủ ranh giới và làm chủ bản thân để thực hiện các trọng tâm trong năm của bạn.

Vậy bây giờ thì sao? Hy vọng rằng bạn đã áp dụng nhiều ý tưởng, công cụ và kỹ năng đó vào cuộc sống và đã cảm nhận được kết quả mang lại. Cho dù đang ở đâu chăng nữa, bước tiếp theo tốt nhất của bạn là gì? Chỉ có một thứ duy nhất.

KẾT LUẬN

Bây Giờ Thì Sao?

46. Bạn Không Có 10 Cách Hành Xử Vàng

Hãy chọn một thứ duy nhất cho bạn

Tôi giảm được 8 ký trong vòng một tháng rưỡi.

Tôi không tập thể dục nặng hơn hay nhiều hơn so với thường lệ. Tôi không đọc quyển sách hướng dẫn ăn kiêng mới đã được chứng thực và đầy rẫy những nguyên tắc và công thức phải tuân theo. Tôi không thuê huấn luyện viên.

Tôi đã từng thực hiện tất cả những điều đó trong quá khứ và một vài cách có hiệu quả, nhưng không có cách nào duy trì lâu dài. Lý do là nó quá phức tạp hoặc quá tốn kém hoặc quá phiền phức.

Thế nên lần này tôi đã đưa ra một quyết định khác biệt. Một quyết định đơn giản hơn nhiều.

Đầu tiên, một ít kiến thức cơ bản về việc giảm cân. Mỗi quyển sách hướng dẫn ăn kiêng mới đều giải thích tại sao nó hiệu quả hơn những quyển trước. Kế hoạch mới này, tác giả tuyên bố đầy vẻ hào hứng, chính là bí quyết giảm cân và duy trì nó vĩnh viễn. Nó sẽ thành công trong khi những cách khác thất bại.

Vậy là chúng ta giảm tiêu thụ chất béo. Hoặc tăng nó lên. Chúng ta ăn nhiều protein. Hoặc ít lại. Chúng ta tăng lượng carbohydrate hấp thụ.

Hoặc giảm xuống. Và câu hỏi vẫn cứ xuất hiện: Cách ăn kiêng nào là tốt nhất cho việc giảm cân?

Hiện tại chúng ta đã có câu trả lời. Một nghiên cứu công bố trên Tạp chí Y học của New England cho 811 người trưởng thành thừa cân làm theo 4 chế độ ăn kiêng khác nhau, mỗi chế độ có một tỷ lệ khác nhau về chất béo, carbohydrate và protein.

Kết quả? Trung bình, những người tham gia giảm được 5,5 ký sau 6 tháng và sau 2 năm thì giảm thêm 4 ký. Không cần biết họ ăn kiêng theo cách nào.

Hiển nhiên, vài cách ăn kiêng có lợi cho sức khỏe hơn những cách còn lại. Nhưng về mục đích giảm cân thì sao? Không có cách nào tốt hơn cách nào. Bởi vì tất cả đều hoạt động theo một cơ chế duy nhất – chúng giới hạn lượng ca-lo mà bạn hấp thụ. Ta giảm cân khi ta ăn ít lại.

Nếu điều đó đúng, thì cách ăn kiêng tối ưu là cách đơn giản nhất. Thế là tôi tự hỏi: Tôi có thể thay đổi yếu tố gì có tác động mạnh mẽ nhất đến lượng hấp thụ ca-lo vào cơ thể? Tất cả mọi người đều có một.

Của tôi chính là đường. Có khi tôi ăn 3 tô kem một ngày. Nếu tôi thay đổi thói quen đó, mọi chuyện sẽ ổn. Giảm lượng đường là thứ duy nhất giúp tôi lấy lại phong độ một cách hiệu quả nhất Vì vậy tôi ngừng ăn mấy thứ đó. Không bánh quy, không kẹo, không bánh ngọt, không kem. Đó là sự thay đổi duy nhất mà tôi quyết tâm thực hiện. Tôi bỏ qua hàng triệu quyết định vụn vặt phức tạp mà hầu hết các chế độ ăn kiêng bắt buộc thực hiện – cân đo đong đếm, lựa chọn, quyết định. Không giai đoạn, không công thức, không suy nghĩ. Lựa chọn duy nhất đó có thể khác nhau đối với từng người. Có người là đồ chiên xào. Có người là thịt. Quan trọng là đơn giản thôi.

Phạm vi áp dụng của lời khuyên trên rất rộng, không chỉ cho việc ăn kiêng mà còn cho tất cả những thay đổi trong hành vi. Suy cho cùng, ăn kiêng có thể là gì khác ngoài một thay đổi trong hành vi?

Thường thì con người hay tự khiến bản thân mình quá tải bởi hàng loạt các thứ phải làm để tạo ra sự thay đổi. Nhưng đó là sai lầm. Thay vào đó, họ nên dành thời gian để tìm ra một và chỉ một thứ duy nhất có tác động lớn nhất và rồi tập trung 100% nỗ lực vào thứ duy nhất đó. Bạn vừa mới đọc xong quyển sách này và không nghi ngờ gì nữa, bạn sẽ có rất nhiều ý tưởng về những gì bạn có thể làm khác đi. Theo thời gian bạn có thể áp dụng rất nhiều ý tưởng này. Có thể bạn đã áp dụng rồi. Nhưng nếu bạn gặp khó khăn trong việc bắt đầu, hãy chọn ra một thứ – một thứ sẽ tạo ra tác động lớn nhất.

Có thể là lập danh sách việc cần làm xoay quanh trọng tâm trong năm của bạn. Có thể là ngừng ôm đồm nhiều việc một lúc. Hoặc có thể là dừng lại sau mỗi giờ đồng hồ để hít thở sâu và tập trung lại.

Hãy chọn một thứ mà bạn nghĩ rằng – trong trường hợp của bạn – sẽ tạo ra sự khác biệt lớn nhất cho cuộc đời bạn. Hãy chọn ra và thực hiện nó.

Sau đó, bạn có thể bắt đầu kết hợp thêm nhiều khía cạnh vào kế hoạch này. Thật ra, chúng sẽ tự kết hợp với nhau thôi.

Khi tôi ngừng ăn đường, tôi bắt đầu làm những việc khác – ví dụ như tập thể dục đều đặn hơn và ăn nhiều rau củ hơn và ít chất béo lại. Tôi không hề ép buộc bản thân thực hiện những điều này, mà có vẻ như nó tự động diễn ra ngay khi tôi bắt đầu giảm ăn đường.

Vài năm trước, một khách hàng Fortune 100 yêu cầu tôi thiết kế một chương trình tập huấn kỹ năng lãnh đạo mới. Họ đã có một chương trình rồi và đã dùng nó để huấn luyện nhân viên trong vài năm, nhưng bây giờ họ muốn thay đổi cái mới. Tại sao? Bởi vì chương trình hiện tại không tạo ra mức độ ảnh hưởng họ mong muốn.

Tôi đề nghị được xem chương trình cũ. Thành thật mà nói? Dù tôi rất muốn nói rằng ý tưởng về kỹ năng lãnh đạo của tôi ưu việt hơn nhiều, nhưng tôi cũng nghĩ rằng chương trình mà họ đang sử dụng cũng tương đối tốt. Các phương pháp lãnh đạo không khác gì phương pháp ăn kiêng – đa số đều ổn. Tinh hoa không nằm ở phương pháp; nó nằm ở việc áp dụng.

Đừng bắt đầu từ con số không, tôi lập luận với họ. Quý vị đã dành ra nhiều năm để mọi người biết đến phương pháp này, ghi nhớ ngôn ngữ và khái niệm về cách thức lãnh đạo cũ. Người ta đã quen thuộc với nó rồi. Đừng vứt bỏ nó.

Hãy chỉ đơn giản hóa nó. Thu gọn nó về với tính chất cốt lõi của nó. Đâu là một thứ có tác động to lớn nhất đến khả năng lãnh đạo của quý vị?

Sau khi suy nghĩ, họ kết luận rằng nếu các nhà lãnh đạo kết nối nhiều hơn với nhân viên, thì phần lớn vấn đề sẽ được giải quyết. Tốt, tôi đề nghị, hãy tập trung toàn bộ nỗ lực vào đó. Hãy bỏ qua những thứ khác.

Brandon, một người bạn của tôi, đã gọi cho tôi, thể hiện sự chán nản vì công việc làm ăn không hiệu quả. Anh ấy quyết định nghỉ ngơi vài tháng trước khi bắt đầu dự án kinh doanh kế tiếp và chúng tôi thảo luận xem anh ấy nên sử dụng thời gian đó như thế nào. Hóa ra Brandon mắc chứng khó đọc và luôn gặp khó khăn trong việc đọc.

Chúng tôi thống nhất rằng anh ấy chỉ nên làm một việc trong giai đoạn nghỉ ngơi này: Đọc mỗi ngày. Đó là một lời khuyên không bình thường từ tôi. Thông thường, tôi bảo mọi người hãy quên đi những khuyết điểm của họ và tập trung và ưu điểm. Nhưng trong trường hợp của Brandon, kết quả mang lại rất lớn. Nếu anh ấy có thể cải thiện khả năng đọc, nó sẽ không chỉ mở ra nhiều cánh cửa cơ hội cho anh ấy, mà anh ấy còn có thể chinh phục một thứ mà anh ấy nghĩ rằng mình không thể. Sự tự tin đó sẽ thay đổi mọi thứ khác trong cuộc đời anh.

Một chuỗi hệ thống cửa hàng bán lẻ toàn cầu lớn đã đưa ra 10 cách hành xử “vàng” mà họ muốn tất thảy nhân viên bán hàng phải tuân theo. Những quy định như chào hỏi từng vị khách, hỏi thăm khách hàng xem họ có muốn mua thêm phụ kiện đi kèm không, tìm hiểu nhu cầu của khách để giới thiệu sản phẩm phù hợp nhất, và cảm ơn khách hàng đã mua sắm tại cửa hàng. Các cửa hàng có nhân viên thể hiện tất cả 10 hành vi ứng xử đó cho thấy lượng bán hàng tăng lên đáng kể.

Thỉnh thoảng, văn phòng quản lý gửi một người mua hàng bí ẩn đến để xem các nhân viên bán hàng làm việc thế nào. Ban quản lý đã rất hài lòng: Trung bình, các nhân viên thể hiện 9 trong 10 hành vi ứng xử.

Tôi hỏi vị lãnh đạo dự án xem họ có thấy tỷ lệ 90% kia có dẫn đến sự thay đổi nào trong doanh số bán hàng hay không. Sau khi kiểm tra dữ liệu, kết quả là không có.

Thế là chúng tôi tìm hiểu xem mỗi nhân viên bán hàng bỏ lỡ các hành vi khác nhau hay là họ đang né tránh một hành vi nhất định nào đó trong số 10 hành vi. Đúng như chúng tôi dự đoán, họ đều bỏ qua một hành vi duy nhất: tìm hiểu nhu cầu của khách hàng để giới thiệu sản phẩm phù hợp nhất. Điều đó có nghĩa là 9 hành vi còn lại – những hành vi họ đang thực hiện – đều không quan trọng vì chúng không ảnh hưởng đến doanh số.

"Anh không có 10 hành vi ứng xử vàng," tôi nói với lãnh đạo dự án, "anh chỉ có một mà thôi." Đó là một điều mà nhân viên bán hàng có thể làm khác đi để mang lại doanh số cao hơn. Chúng tôi đã hướng dẫn nhân viên bán hàng tập trung vào thực hiện điều đó. Doanh số tăng vọt.

Hãy chọn ra một điều mà bạn đọc được từ quyển sách này, điều sẽ tạo ra sự khác biệt to lớn nhất trong cuộc sống của bạn, và thực hành nó. Bất kỳ điều nào. Sau đó, một cách tự nhiên, bạn sẽ bắt đầu kết hợp những điều khác. Và theo thời gian, bạn sẽ thấy rằng cuộc sống của bạn di chuyển một cách có mục đích.

Bởi vì thời khắc tạo thành ngày, ngày tạo thành năm, và năm tạo nên cuộc sống. Hãy đảm bảo rằng từng ngày từng giờ của bạn đi theo những gì bạn muốn đạt được trong năm, tức là mỗi một phút giây sẽ phản ánh cuộc đời mà bạn lựa chọn sống. Như vậy bạn sẽ biết mình có đang gặt hái kết quả hay không.

Tất cả đều bắt đầu từ một lựa chọn duy nhất của bạn.

LỜI CẢM ƠN

Có người nói rằng viết sách là một nỗ lực trong đơn độc. Đó không phải là những gì tôi đã trải qua. Quyển sách này có rất nhiều dấu tay trong đó và tôi biết ơn tất cả vì điều đó.

Tôi đủ may mắn để tìm được sự ủng hộ mà mọi tác giả đều mong muốn ở Rick Wolff, nhà xuất bản và biên tập viên của tôi. Cảm ơn các bạn – và nhóm của các bạn ở Business Plus – vì sự nhiệt tình dành cho quyển sách này, vì tầm nhìn xa trông rộng để thực hiện nó và sự ủng hộ chưa bao giờ suy giảm đối với những ý tưởng của tôi.

Giles Anderson, anh chính xác là người quản lý mà tôi mơ ước. Cảm ơn vì đã tìm ra Rick, và vì sự tin cậy, sự chính trực cũng như sự tận tâm của anh. Anh là một cộng sự tuyệt vời.

Katherine Bell, biên tập viên của tôi tại Harvard Business Review, cảm ơn chị vì đã là một biên tập viên xuất sắc và một cộng sự luôn biết động viên; cảm ơn vì luôn luôn tin tưởng tôi, vì đã tạo ra không gian để tôi phát biểu ý kiến, và vì đã quan tâm đến những câu chuyện của tôi cũng như khía cạnh lãnh đạo rất cá nhân này. Daisy Wademan, cảm ơn chị vì tinh thần hào phóng. Không có hai chị, bài viết của tôi sẽ vẫn nằm mãi trong máy tính.

Tôi có rất nhiều người bạn mà những lời góp ý mang tính xây dựng của họ vẫn tiếp tục mài giũa lối viết của tôi. Mermer Blakeslee, cảm ơn anh vì hơn 30 năm tư vấn. Tôi ngưỡng mộ giọng nói của anh và rất biết ơn vì anh đã giúp rèn luyện giọng nói của tôi. Anthony Bregman, Howie Jacobson và Eleanor, cảm ơn mọi người đã đọc tác phẩm của tôi và luôn có nhận xét để giúp mỗi tác phẩm trở nên hoàn chỉnh hơn. Ý kiến của mọi người rất quan trọng đối với tôi (ngay cả khi tôi không làm theo lời khuyên của mọi người). Esther DeCambra, cảm ơn vì ý tưởng ấn tượng của bạn và vì đã từ bỏ cuộc sống của mình trong hai tuần. Betsy Inglesby, cảm ơn vì sự đồng cảm đặc biệt của bạn, vì những dấu phẩy. Stacy Bass, cảm ơn bạn vì con mắt nghệ thuật và, cùng với Howie, vì lòng nhiệt tình to lớn. Các bạn đã truyền cảm hứng cho tôi. Paul Burger, cảm ơn vì lời khuyên chín chắn của anh và vì đã ủng hộ tôi; anh xứng đáng được trả công nhiều hơn. Jessica Gelson, cảm ơn vì đã là nhà vô địch của sự nghiệp viết lách của tôi (và tôi).

Cảm ơn các bạn, những khách hàng của tôi, những người luôn là cội nguồn cảm hứng cho tôi. Tôi biết ơn vì các bạn đã sẵn sàng là một phần trong những câu chuyện của tôi và tôi không bao giờ xem nhẹ lòng tin của các bạn dành cho tôi. Cảm ơn những bạn đọc trên blog của tôi; sự hiện diện, những lời phản hồi và email của các bạn đã giúp tôi tiếp tục. Cảm ơn GNOWP, Bavli Yerushalmi, nhà Rosenfields và nhà Bakers, và cảm ơn gia đình tôi – Anthony và Malaika, Bertie và Rachel, Robbie, Susan (tình yêu thương của mọi người vẫn được cảm nhận rõ), Catherine và Margaret Harrison, Jerry và Margaret Wolfe, và cả nhà Weintraubs; những lời động viên và phê bình của mọi người đã nạp năng lượng cho tôi và hướng dẫn tôi.

Bố mẹ, cảm ơn vì đã tin tưởng con, yêu thương con, nuôi dưỡng con và ủng hộ con. Luôn luôn là như vậy.

Isabelle, Sophia và Daniel, các con là ánh sáng tuyệt đẹp trong đời bố. Cảm ơn vì tình yêu thương của các con, nụ cười của các con, sự vui vẻ, sự buồn phiền và thậm chí cả tức giận nữa. Cảm ơn các con vì luôn là chính mình.

Và Eleanor, tình yêu của anh, anh không thể tìm ra một người bạn đồng hành nào hoàn hảo hơn nữa. Cảm ơn em vì đã yêu anh vì chính anh trong khi vẫn khích lệ anh hoàn thiện hơn. Anh cảm ơn Thượng Đế trong mỗi ngày chúng ta được sống cùng nhau. Em khiến anh trở nên tốt đẹp hơn. Em khiến việc mạo hiểm trở nên dễ dàng.